

## Fjernledelse - nærhet på avstand, eller endring i stil?

**En undersøkelse av lederkompetanser blant mellomledere  
i en mellomstor norsk kommune - under og etter Covid-19.**

CECILIE T. MORK

VEILEDER

Are Vegard Haug

**Universitetet i Agder, 2022**

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

## Sammendrag

Det som undersøkes i denne masteroppgaven, er hvordan den nye arbeidshverdagen, som følge av Covid-19 pandemien, har påvirket ledelse. Fokuset er rettet mot kommunale mellomledere i en mellomstor norsk kommune. I tidsrommet mars 2020 – mars 2022 har norske ledere periodevis måttet lede på avstand fra sine ansatte, såkalt fjernledelse. Studien tar for seg om dette har ført til at lederne har endret syn på egen ledelse og videre om de har tatt i bruk andre metoder og styringsverktøy. Det har dessuten vært ønskelig å undersøke om mellomlederne ser for seg at disse endringene vil vedvare også etter at pandemien er over. Problemstillingen som ligger til grunn for studien er: *I hvilken grad og eventuelt hvordan har administrative mellomledere i en mellomstor norsk kommune opplevd endret lederstil som følge av Covid-19 pandemien?*

Som teorigrunnlag er teorier knyttet til lederkompetanser og lederstiler benyttet. Dessuten presenteres nyere empiri om fjernledelse. Det har vært ønskelig å kunne gå i dybden og få frem nyanser, følgelig er kvalitativ forskningsmetode tatt i bruk. Seks kommunale mellomledere er intervjuet og analysen av disse intervjuene inngår i studien.

Som utgangspunkt for analysen ligger lederstilene i PAIE-skjema slik det er utarbeidet av Ichak Adizes (1980) og videreutviklet av Torodd Strand (2007). Funnene i studien tyder på at integratørrollen blir forsterket når fjernledelse tas i bruk, administratorrollen svekkes noe, mens produsentrollen og entreprenørrollen først og fremst endrer tyngdepunkt innen selve innrammingen av rollebeskrivelsene.

## Innhold

Sammendrag.....	2
1.0 Introduksjon.....	4
1.1 Studiens problemstilling.....	4
1.2 Studiens teoretiske inntak.....	5
1.3 Studiens design og metode.....	5
1.4 Studiens videre struktur.....	6
2.0 Teoretisk tilnærming.....	7
2.1 Kriseledelse.....	7
2.2 Ledelse, fjernledelse og fjernarbeid.....	8
2.3 Lederstiler.....	14
2.3.1 Lederstiler hos norske mellomledere.....	18
2.4 Hypoteser.....	19
3.0 Forskningsdesign og metode.....	22
3.1 Valg av metode.....	22
3.2 Fremgangsmåte for datainnsamling.....	22
3.3 Avgrensning.....	23
3.3.1 Kommunen.....	23
3.3.2 Utvelgingsmetode.....	24
3.4 Intervjuguide.....	24
3.5 Pilotintervju.....	25
3.6 Intervjusituasjonen.....	26
3.7 Registrering av informasjon.....	26
3.8 Hvordan intervjuene er analysert.....	26
3.9 Styrker og svakheter ved valg av metode.....	27
4.0 Funn og analyse.....	28
4.1 Umiddelbare inntrykk av intervjuene.....	28
4.2 Funn i studien.....	29
4.2.1 Omfanget av endringer.....	29
4.2.2 Hva endringene dreier seg om.....	31
4.2.3. Hva lederne har lært om egen ledelse og hvordan de ser for seg at deres lederskap vil være fremover.....	44
4.2.4 En sammenligning med funn fra mellomlederundersøkelsen.....	48
4.3 Hypotesene – forsterket eller avkreftet?.....	51
4.3.1 Hypotese 1: Produsentrollen.....	51
4.3.2 Hypotese 2: Administratorrollen.....	52

4.3.3 Hypotese 3: Integratorrollen .....	53
4.3.4 Hypotese 4: Entreprenørrollen .....	54
4.4 Mulige endringer i tyngdepunkt i PAIE-skjemaet .....	55
5.0 Konklusjon og mulige implikasjoner .....	57
5.1 Forskningsspørsmålene sett opp mot funnene i studien .....	57
5.1.1 Forskningsspørsmål 1 .....	57
5.1.2 Forskningsspørsmål 2 .....	58
5.1.3 Forskningsspørsmål 3 .....	59
5.2 Svar på hovedproblemstilling .....	61
5.3 Mulige implikasjoner .....	62
6.0 Litteratur .....	64

## Figurer

Figur 1 «The Competing Values Framework» .....	15
Figur 2 PAIE-skjema .....	16

## Tabeller

Tabell 1 Gjengitt etter Baldersheim et al. ....	18
Tabell 2 Oppsummering av hovedfunn i studien basert på PAIE .....	49
Tabell 3 Sammenligning av funn i denne studien og funn hos Baldersheim et al. ....	49

## Vedlegg

Vedlegg 1 Godkjenning fra NSD	
Vedlegg 2 Intervjuguide	
Vedlegg 3 Samtykkeskjema	

## 1.0 Introduksjon

### 1.1 Studiens problemstilling

Arbeidslivet i Norge endret seg brått da Covid-19 – pandemien rammet landet vinteren 2020. Selv om vi etter hvert har funnet tilbake til en mer normal hverdag, slik vi kjente den før viruset oppstod, vil noen endringer trolig bli varige. Da Norge stengte ned 12. mars 2020, ble den sysselsatte delen av befolkningen, så langt det lot seg gjøre, beordret til å arbeide hjemmefra. Frem til våren 2022 har, i lange perioder, den fysiske arbeidsplassen for svært mange vært hjemmekontor. Arbeidstakere har vist en enorm evne til å omstille seg, blant annet ved å ta i bruk digitale verktøy og håndtere en arbeidsdag på lang fysisk avstand fra kollegaer og ledere. Samfunnsdebatten synliggjør at hjemmekontor og fleksibel fysisk tilstedeværelse nok er en tilstand som er kommet for å bli i det norske arbeidslivet. Flere bedrifter og institusjoner lyser nå ut stillinger hvor det legges opp til at arbeidet kan utføres hjemmefra selv om hjemstedet er langt unna bedriftens eller institusjonens lokasjon - dette gjelder også for offentlige virksomheter.

Det som undersøkes i denne masteroppgaven, er hvordan den nye arbeidshverdagen har påvirket ledelse. Også ledere har måttet omstille seg som følge av pandemien og har måttet lede på god avstand fra sine ansatte, såkalt fjernledelse. Har dette ført til at ledere har endret syn på egen ledelse og videre tatt i bruk andre metoder og styringsverktøy? Ser de i så fall for seg at disse endringene vil vedvare også etter at pandemien er over?

#### Hovedproblemstilling:

*I hvilken grad og eventuelt hvordan har administrative mellomledere i en mellomstor norsk kommune opplevd endret lederstil som følge av Covid-19 pandemien?*

#### Forskningsspørsmål:

- Hva består de eventuelle endringene i?
- Hva har mellomlederne lært om sin egen ledelse?
- Ser mellomlederne for seg at de eventuelle endringene vil vare – hva vil de ta med seg videre?

## 1.2 Studiens teoretiske inntak

Problemstillingen blir belyst med utgangspunkt i teorigrunnlag knyttet til fjernledelse, lederkompetanser og lederstiler.

Først refereres det kort til noen teorier om kriseledelse. Deretter forklares begrepene fjernarbeid og fjernledelse og videre presenteres enkle sammenfatninger av noen av de siste studiene som er gjort på feltet knyttet til fjernledelse. Når det gjelder lederkompetanser og lederstiler, tegnes en overordnet innramming med utgangspunkt i Bolman og Deals (2018) perspektiver på organisasjoner og ledelse. Videre presenteres kort Cameron og Quinns og DeGraff (2006), konkurrerende verdier, før det til slutt redegjøres for Torodd Strands PAIE-skjema (Strand 2007) som igjen er basert på fire funksjonelle lederområder inndelt av Ichak Adizes (1980).

Avslutningsvis i dette kapitlet utledes noen hypoteser som blir testet ut i kapittel 4.

## 1.3 Studiens design og metode

Med utgangspunkt i det teoretiske grunnlaget ses det nærmere på hvordan ledere selv mener at de har handlet under pandemien og hva de vil ta med seg videre. Inngangen er beskrivende, da formålet er å beskrive om, og eventuelt hvordan, ledelse har endret seg som følge av pandemien blant mellomledere i en mellomstor norsk kommune. Oppgaven belyser omfanget av endringene, hva endringene dreier seg om - og dessuten hva lederne mener de har lært om sin egen ledelse og hvordan de ser for seg at deres lederskap vil være fremover.

For å kunne gå i dybden og få frem nyansene blir kvalitativ forskningsmetode benyttet. Det er vår og tidlig høst 2022 gjennomført intervjuer med seks mellomledere med ansvar innenfor tre ulike sektorer i den utvalgte kommunen. Intervjuene har vært semistrukturerte for å kunne kombinere fleksibilitet og struktur. Intervjuguidene har hatt et likt utgangspunkt og lagt til grunn for alle intervjuene - samtidig har det vært rom for å stille oppfølgingsspørsmål. Det har vært viktig å gi respondentene anledning til å utdype svarene sine for igjen å kunne fange opp underliggende synspunkter og nyanser.

Etter intervjuene, har dataene blitt sammenlignet med funnene som Baldersheim, Haug, Hye og Øgård redegjør for i sin bok *Den kommunale mellomlederen – selvstendig lagspiller*

(2021). Tendensene Baldersheim et al. kom frem til at var gjeldende for mellomledere og deres lederkompetanser under normale forhold før 2020, blir sammenlignet med seks mellomlederes vurdering av egen lederkompetanse under og etter pandemien. Ved å foreta denne sammenligningen har studien kunnet belyse hvordan noen kompetanser eller lederstiler, slik de fremstilles i PAIE-skjemaet, ser ut til å ha blitt forsterket, blitt mindre viktige og eventuelt har endret innhold i ulike faser av pandemiperioden for respondentene som inngår i min undersøkelse. Videre har det blitt belyst hvordan de seks mellomlederne ser for seg at disse eventuelle endringene vil vedvare.

#### 1.4 Studiens videre struktur

I kapittel to utdypes studiens teoretiske inntak. Det refereres først noe til teorier om kriseledelse, før generell ledelsesteori presenteres. Det vises til Bolman og Deals fortolkningsrammer (Bolman og Deal, 2018) før det redegjøres nærmere for Cameron og Quinns konkurrerende verdier (Cameron, Quinn og DeGraff, 2006), samt PAIE-skjemaet slik det er fremstilt av Torodd Strand (Strand 2007). Dette kapittelet inneholder også en utdypning av Baldersheim et al. (2021) sine funn slik de fremstilles i boken *Den kommunale mellomlederen – selvstendig lagspiller*. I kapittel tre presenteres oppgavens forskningsmetode. Det gjøres nærmere rede for hvordan data er innhentet og for hva som ligger til grunn for valg av fremgangsmåte. Kapittel fire utgjør oppgavens hoveddel hvor funnene presenteres og analyseres. I denne delen blir også funnene gjort av Baldersheim et al. sammenlignet med mine funn og det gjøres noen betraktninger av det som kan synes å være endringer som følge av Covid-19-pandemien. I kapittel fem trekkes linjene opp og mulige implikasjoner om videre forskning på temaet presenteres.

## 2.0 Teoretisk tilnærming

I dette kapitlet presenteres oppgavens teoretiske referanseramme. Først refereres det kort til noen teorier om kriseledelse. Deretter redegjøres det nærmere for hva som kan ligge i begrepet fjernledelse og videre refereres det til noen av de siste studiene som er gjort på feltet om denne ledelsesformen. Deretter presenteres kort ulike teorier om lederstiler og lederkompetanser før vi går noe nærmere inn på PAIE-skjemaet slik det er utarbeidet av Ichak Adizes (1980) og videre utviklet av Torodd Strand (2007). Til slutt i kapitlet blir det med utgangspunkt i den teoretiske referanserammen, samt den nevnte empirien om fjernledelse, utledet noen hypoteser som er ønskelig å teste ut. I kapittel 4 blir disse hypotesene drøftet knyttet opp mot funnene i studien.

### 2.1 Kriseledelse

Covid-19-pandemien må kunne sies å ha utløst en krise – for hele verden, det norske samfunnet og dessuten for den enkelte kommune. Tradisjonell teori om kriseledelse har i stor grad omhandlet kategorisering av typer kriser og videre de ulike fasene man mener inngår i en krise. Eksempelvis fremstiller Coombs (2007) en 3-stegsmodell: *Precrisis – Crisis Event – Postcrisis*, mens Mitroff og Pearson (1993) presenterer en 5-stegsmodell: *Signal Detection – Preparation/Prevention – Containment/Damage Limitation – Recovery – Learning* for krisehåndtering. Formålet har gjerne vært å bidra med forskningsbasert kunnskap om hvordan organisasjoner kan være best mulig forberedt i møte med kriser – blant annet hvordan man bør utarbeide planer og ha en strategi for håndtering av de ulike fasene av en fremtidig krise (Mitroff og Pearson, 1993; Mitroff, 2005; Weick og Sutcliffe, 2007; Coombs, 2007; Aarset, 2010). Et mulig brudd med tradisjonell teori knyttet til kriseledelse og krisehåndtering representerer blant annet Gilpin og Murphy (2008). De forfekter at man i større grad må ta inn over seg kompleksiteten og uforutsigbarheten i kriser. De mener dessuten at et for stort fokus blant annet på varianter av kriser og fasene som inngår i en krise, kan virke mot sin hensikt – og at man ikke vil evne å være fleksibel nok hvis man har en for stram oppfatning av dette. I tillegg til å evne å være fleksibel når krisen treffer, fremhever Gilpin og Murphy (2008) kommunikasjon som en avgjørende faktor i krisehåndtering.

Når det gjelder ledelse under Covid-19 – pandemien, så har naturlig nok omfattende deler av empirien vært knyttet til nettopp kriseledelse. Man har vært opptatt av hvilke tiltak som har



blitt tatt i bruk for å håndtere pandemien, faser i kriseledelse, beredskap, osv. - og gjerne da knyttet opp til lederes erfaring med dette (Harman, 2022; Gabrielsen et al. 2021; Ødegård, 2021; Isdal et al., 2021; Nilsen og Utsi, 2021). Det som er litt overraskende å konstatere, er at fokuset på opprettholdelse av de ordinære driftsoppgavene har fått mindre oppmerksomhet. Det som har gjort ledelse, ikke minst i en kommunal kontekst spesielt krevende under pandemien, har vært å håndtere begge disse faktorene – altså både å håndtere krisen og samtidig opprettholde kjernefunksjonene til de ulike sektorene i kommunen. Vi finner altså endel nyere litteratur som omhandler håndteringen av pandemien i ulike virksomheter, men i min studie vil fokuset være på hvordan mellomlederne i kommunene har måttet ta i bruk fjernledelse og da med det formål å fremdeles utføre kommunenes kjerneoppgaver. Formålet er ikke å beskrive kriseledelse, men opprettholdelse av daglig drift når ledelsesutøvelsen må gjøres på avstand. Baldersheim et al. (2021, s. 7) har som [...] *utgangspunkt en antakelse om at mellomlederne er krumtapper i den kommunale virksomheten, både i strategisk forstand og for det kommunale lagspillet. Rollen som krumtapp består ganske enkelt i å få andre hjul til å gå rundt.* Min studie tar utgangspunkt i den samme oppfattelsen og videre i tradisjonell ledelsesteori, og altså ikke kriseledelse. Hensikten er å se nærmere på hvordan kjerneoppgavene ivaretas og hvordan mellomledere oppfatter egen ledelse når de må lede på avstand. Samtidig må det erkjennes at krisen har hatt innvirkning på ledelsesutøvelsen. Pandemien, i form av å være en krise, vil nødvendigvis ha hatt påvirkning på hvordan ledere har utøvd sitt lederskap i denne perioden. Blant annet kommuniserer flere teorier om endringsledelse at en krise kan bidra til en endring, og dessuten at utvikling av innovative løsninger lettere lar seg gjennomføre når det anses som nødvendig for å håndtere en krise (Lewin, 1951, Kotter 1996, Tichy og Devanna, 1990). Likevel kan en hensiktsmessig inngang til å spesielt se på ivaretagelse av kjerneoppgavene når ledelsen måtte utøves på avstand, være å ha som et bakteppe funnene Baldersheim et al. (2021) kom frem til knyttet til mellomleders ledelsesutøvelse i en normalsituasjon. Baldersheim et al. har benyttet lederkompetansene i PAIE-skjemaet (Adizes, 1980; Strand 2007) og har sett på hvordan mellomledere i kommunal sektor plasserer seg i forhold til lederkompetansene i skjemaet. Under kapittel 2.3 gjøres det nærmere rede for ledelsesfunksjonene i PAIE slik de fremstilles av Adizes og Strand.

## 2.2 Ledelse, fjernledelse og fjernarbeid

Ideen om ledelse går langt tilbake og det foreligger utallige teorier og forskningsresultater om begrepet. Innledningsvis i dette kapitlet trekkes det kort opp noen overordnede linjer. Frem

til tidlig 1900-tall hadde man stort sett en oppfatning av at ledelse var noe man var født til – enkelt sagt en begavelse noen hadde, andre ikke. Utover 1900-tallet ble man mer oppmerksomme på det som kunne se ut som et skille mellom «administrasjon/styring» og «ledelse». Mens administrasjon oppfattes som strukturelle handlinger som planlegging og organisering, vil ledelse innebære endringsorienterte prosesser som det å utarbeide visjoner, skape relasjoner og bygge nettverk. (Bolman og Deal, 2018, Strand, 2007). «Administratorer gjør tingene riktig, mens ledere gjør de riktige tingene» (Bennis og Nanus, 2007). I siste del av forrige århundre og frem til i dag har man i større grad vært opptatt av ledelse i en kontekstuell sammenheng. Ledelse blir gjerne satt i nær tilknytning til organisasjon og kultur. Videre har fokuset i større grad dreid i retning av samspillet mellom leder og medarbeider. Eksempelvis dukker motsetningsparet transaksjonsledelse og transformasjonsledelse opp på 1980-tallet. Innen transaksjonsledelse vil leder ta i bruk ytre motivasjon og belønning overfor medarbeidere for å oppnå mål og resultater – og dessuten gripe aktivt inn i aktiviteter hvis ikke alt går etter planen. I transformasjonsledelse vil leder i større grad være orientert mot felles visjon og verdier. Leder vil først og fremst søke å inspirere og motivere sine ansatte, ivareta den enkelte medarbeiders behov så langt det lar seg gjøre - samt bidra til deres personlige utvikling. (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 446) De siste årene har man videre vært opptatt av at ledere, for å lykkes, må kunne benytte ulike fortolkningsrammer avhengig av blant annet situasjon. I delkapittel 2.2 redegjøres det nærmere om ulike rammeverk i denne sammenheng.

Det er utarbeidet en rekke definisjoner av selve begrepet ledelse. Enkelte definisjoner omfatter først og fremst lederrollen, mens andre inkluderer i større grad hva ledelse innebærer. I denne studien er begge disse aspektene interessante – men knyttet opp mot fjernledelse. For *ledelse* generelt, vil hovedsakelig definisjonen til Yukl og Gardner (2020, s. 26) legges til grunn:

*Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.*

Vi kan avlede tre komponenter utfra denne definisjonen. For det første handler ledelse om det å påvirke andre mennesker og for det andre omfatter ledelse det å enes om felles mål. Den

siste komponenten handler om iverksetting av tiltak for å nå målene og koordineringen av disse.

Når det gjelder fjernledelse vil denne formen for ledelse potensielt kunne påvirkes av alle de tre nevnte komponentene. *Fjernledelse* er et relativt nytt begrep og henger naturlig nok sammen med begrepet *fjernarbeid*. Interessen for fjernarbeid oppstod spesielt i USA i 1970-årene og utgangspunktet var et ønske om å redusere mengden arbeidsreiser grunnet økte oljepriser. Ny teknologi i form av blant annet telefaks og billedtelefoner gjorde fjernarbeid mulig. Siden den gang har fjernarbeid blitt benyttet som arbeidsform i større eller mindre grad i mange virksomheter av ulike årsaker. Først og fremst har utgangspunktet vært å kunne tilby et fleksibelt arbeidsforhold til medarbeidere som har behov for det eller ønsker det, men også andre motiver har lagt til grunn – som arbeidsgivers ønske om å beholde eller tiltrekke seg etterspurt kompetanse. (Bakke et al., 2001,)

I denne oppgaven defineres fjernledelse som *ledelse av medarbeidere som arbeider på et annet kontorsted enn sin leder* (Molstad og Aspeli, 2020, s. 21), og når det gjelder fjernarbeid legges John W. Bakkes definisjon til grunn: *Fjernarbeid er inntekstgivende arbeid som, etter avtale, utføres i et lokale geografisk atskilt fra arbeidsgiver eller oppdragsgiver, men som også kunne vært utført i deres lokaler.* (Bakke et al., 2001, s. 206)

Das Gupta (2011) har gjennomgått 77 studier om fjernledelse og presenterer hovedfunnene fra disse i sin artikkel *Literature Review: e-Leadership*. De fleste studiene Das Gupta har gjennomgått er knyttet til virtuelle team – først og fremst i forhold til tidsbegrensede prosjektarbeid. Interessante funn hos Das Gupta i forhold til min problemstilling, er noen av ferdighetene han finner at fjernledere bør ha. På bakgrunn av gjennomgangen av studiene av virtuelle team, konkluderer Das Gupta med at fjernledere bør ha sterke sosiale nettverksferdigheter og dessuten evne å være spesielt oppmerksom på ansattes tankesett. Videre konkluderer Das Gupta med at lederne bør være spesielt gode på skriftlig kommunikasjon, da mye av kontakten med medarbeiderne går på e-post. Artikkelen er gitt ut i 2011 og særlig denne siste konklusjonen kan utfordres i forhold til om den er gjeldende for dagens forhold. Under Covid-19 pandemien ble en rekke nyere teknologiske verktøy for kommunikasjon tatt i bruk, blant annet Teams og Zoom som også ga rom for muntlig kommunikasjon.

Det foreligger flere studier av fjernledelse. Utgangspunktet for den empirien som finnes, har i stor grad vært hva slags lederadferd som egner seg best knyttet til å lede digitalt og hvordan arbeidstakeres prestasjoner påvirkes. Blant annet tyder funn hos Purvanova og Bono (2009, s. 352) på at en økning av transformasjonsledelse er en fordel ved virtuell ledelse.

Birgitte Yttri hevder at særlig arbeidstakere med kunnskapsintensivt arbeid har gode muligheter for å fjernarbeide. Dette begrunner hun med at kunnskapsintensivt arbeid som regel innebærer at arbeidstaker selv tar kontroll på utøvelsen av sitt eget arbeid. For leders del, påpeker Yttri at det er nødvendig å flytte fokus fra arbeidstakers tilstedeværelse til resultater av arbeidet. (Bakke et al., 2001, s. 63) Også Hege Rydland og Hildegunn Vollset peker på at erfaringer fra virksomheter som har prøvd ut fjernarbeid og fjernledelse, viser at det kreves en annen form for ledelse. Det er særlig etablerte holdninger blant ledere som utfordres – holdninger knyttet til hvor, hvorvidt og når arbeidet utføres. Det kreves av ledere at de i større grad evner å basere sin oppfølging av medarbeidere på tillit og i mindre grad på kontroll. Videre viser Johannes Nævdal til hvordan Kevin Daniel har benyttet P. Warr sitt rammeverk for psykologisk sunne jobber og knyttet rammeverket til fjernarbeid. Når det gjelder fjernledelse, fremhever Daniel leders evne til å gi tillit og det å involvere medarbeidere i beslutningsprosesser. Videre vektlegges at ledere må være oppmerksomme på arbeidstakeres økende behov for å synliggjøre sin produktivitet ved fjernarbeid – og at det i fjernledelse derfor er viktig å bidra til at arbeidstaker får et realistisk bilde av forventningene. (Bakke et al., 2001, s. 1, 152, 157, 174 - 175)

Hanna Udnæs Hoel (Hoel, 2010) har sammenlignet nærledelse og fjernledelse i Statens vegvesen. Hoels inngang til studien er først og fremst medarbeideren og hans/hennes behov. Hoel finner blant annet at de som blir fjernledet, først og fremst har behov for «styring» i form av informasjon og klar administrasjon, og i mindre grad «ledelse». Et poeng hos Hoel er at de fjernledede i Statens vegvesen har valgt et arbeidsforhold som innebærer fjernarbeid. Dette vil ikke være gjeldende knyttet til min studie hvor lederne også har måttet fjernlede medarbeidere som i en normal tilstand ville blitt nærledet.

Også Svein Bergum har, med utgangspunkt i datainnsamling i Statens vegvesen, sett på fjernledelse i norske forhold. Han finner blant annet indikasjon på at det er mindre forskjeller mellom nær- og fjernledelse i Norge enn internasjonalt. Årsaken mener han blant annet ligger i at ledelse i norsk kontekst i utgangspunktet er preget av tillit og støtte til selvstendige

medarbeidere – og at dette er gjeldene for nærledelse så vel som for fjernledelse. (Bergum, 2014)

Ingrid Lian, Monika Gresseth og Petter Wibe har i sin studie *Hvordan oppleves fjernledelse fra et lederperspektiv* sett nærmere på kommunikasjon mellom leder og ansatt ved fjernarbeid, med utgangspunkt i et energiselskap og et helseforetak. De finner at lederne var opptatte av å bygge tillit og relasjoner mellom seg og medarbeiderne. Dette søkte lederne å etablere ved å reise hyppig mellom lokasjonene for å møte medarbeiderne fysisk og dessuten ved å ta bruk uformell kommunikasjon. (Lian et al., 2020)

En annen studie som også hovedsakelig omhandler lederes kommunikasjon med ansatte på hjemmekontor, er Jarl Grymyr Kindberg og Lillann Weggersens masteroppgave: *Fører fjernledelse, hjemmekontor og digitale kanaler til endringer i kommunikasjon og oppfølging mellom leder og ansatt?* (2021) Gjennom dybdeintervjuer med åtte ledere i Oslo kommune, fant Kindberg og Weggersen at lederne gjennom fjernledelse opplevde en økt distanse til sine ansatte og at arbeidsmiljøet ble svekket. Mindre grad av nonverbal kommunikasjon som følge av bruk av digitale kommunikasjonsverktøy førte til dårligere kvalitet knyttet til oppfølgingen av ansatte og dessuten ble de mellommenneskelige relasjonene svekket. Funnene hos Kindberg og Weggersen står i motsetning til det Schrøder og Skansen (2021) finner i sin undersøkelse av ni ledere i Oslo kommune. Schrøder og Skansen kommer til at lederne tvert imot opplevde å komme tettere på sine ansatte når de fjernledet. På den annen side finner Schrøder og Skansen som Kindberg og Weggersen at å ivareta det psykososiale arbeidsmiljøet ble mer krevende. Når det gjelder faktorer som kan omhandle entreprenørskap, fant Schrøder og Skansen (2021) i sin undersøkelse at kreative prosesser ble vanskeligere å gjennomføre.

Trond Hoven har sett spesielt på fjernledelse av ansatte i en SMI-skole. Hovedinteressen for Hoven var å studere videreutvikling av læringsfellesskap uten stedlig ledelse, men hvor en gruppe medarbeidere er samlokaliserte. Et av hovedfunnene i studien var at de ansatte i den fjernledede avdelingen i stor grad på egenhånd utviklet et verdigrunnlag og dessuten normer for samarbeid. (Hoven, 2021)

Også Linn Asmussen har tatt nærmere for seg fjernledelse innenfor oppvekstsektoren spesielt. Hennes inngang har blant annet vært å se på seks rektorer og barnehagestyreres

krisehåndtering under pandemien. Asmussen tar hovedsakelig utgangspunkt i relasjonsbasert ledelse og lederen som integrator, og hun finner at nærhet til dem som skal ledes er å foretrekke. Hun fant også at det var avgjørende for lederne å ha noen å samarbeide med og støtte seg på i en krevende periode – i den forbindelse trekkes særlig trepartssamarbeidet frem. (Asmussen, 2021)

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ) har gjort en undersøkelse av fjernarbeid og fjernledelse i forbindelse med overgangen til hjemmekontor da pandemien traff Norge. Undersøkelsen er foretatt blant 15 ansatte i statlig sektor, fortrinnsvis i direktorater. Et hovedfunn er at tilgang på gode digitale verktøy er avgjørende for arbeidsutøvelsen. Når det gjelder lederskap, fant man blant annet at medarbeiderne først og fremst hadde behov for at lederne bidro med avklaringer i enkeltsaker og at lederne var tilgjengelige. Undersøkelsen ble gjennomført helt i starten av pandemien, og vil derfor i mindre grad kunne belyse mer varige endringer hos ledere i løpet av, og etter, pandemien. (DFØ, 2020)

Det er altså i begrenset grad forsket på hvordan selve lederrollen påvirkes av fjernledelse. Det er videre foreløpig gjort lite forskning på hvordan pandemien har påvirket lederes adferd og hvilken stil eller rolle de inntar. En masterstudie gjort av Marianne Keilen og Sara Kristine Nordeide (2021) tar riktignok for seg dette perspektivet, men utgangspunktet for deres studie har vært Henry Mintzbergs lederroller og ikke PAIE-skjemaet som jeg benytter som referanseramme. Keilen og Nordeide har sett nærmere på hvordan rollen til ti førstelinjeledere i to norske direktorat har blitt påvirket av overgangen til fjernledelse under koronaepidemien. De har tatt for seg endringer basert på syv av de ti rollene i Mintzbergs teori (Mintzberg 1973). Funnene tyder på at rollen som kontaktskaper er viktig for fjernlederen. Rollen som overvåker synes å endre seg i den forstand at lederen som informasjoninnhenter blir mer fremtredende og i neste omgang blir rollen som informasjonsspreder også mer sentral. Ressursfordelerrollen påvirkes i liten grad, mens entreprenørrollen synes å svekkes noe ved at det blir mer utfordrende å iverksette og følge opp nye prosjekter. (Keilen og Nordeide, 2021)

En annen studie hvor inngangen har vært lederstiler sett i forhold til fjernledelse, er Finn Andreas Kårstads masteroppgave om konsekvensene av fusjoneringen av Høgskulen på Vestlandet (HVL). Utgangspunktet for Kårstad var å gjennom intervju med åtte mellomledere i HVL se nærmere på hva som er forskjellen på nærledelse og fjernledelse når det gjelder motivasjon og lederstil. Funnene tyder på at lederne velger samme lederstil uavhengig av om

det utøves fjernledelse eller nærledelse. Videre finner Kårstad at transformasjonsledelse uansett var å foretrekke, noe som settes i sammenheng med de ansattes høye grad av autonomi og selvstendighet innenfor HVL som kunnskapsorganisasjon. (Kårstad, 2021)

Til siste vil jeg nevne Tønnesen S. og Pedersen J.F. (2021) som i sin masteroppgave har undersøkt avstandsledelse i kommunal sektor under Covid-19. I sin studie har de intervjuet åtte mellomledere i ulike kommuner. Med utgangspunkt i teorier om ledelse og fjernledelse, har de sett på hvilke endringer som oppstod hos disse mellomlederne når det kom til autonomi hos dem de ledet, kommunikasjonen mellom leder og ansatt, samt tillit og relasjon. Knyttet til problemstillingene finner Tønnesen og Pedersen at det ble spesielt viktig for lederne å drive tillits- og relasjonsledelse under pandemien. Spesielt peker det seg ut at mellomlederne ser ut til å ha fått økt omsorg for sine medarbeidere og at de i kommunikasjonsflyten anstrengte seg i større grad for å være tydelige. Tønnesen og Pedersen benytter flere ulike teoretiske innganger i sin undersøkelse, og de kommer blant annet inn på lederrollene til Adizes (1980) slik de fremstilles i PAIE-skjemaet. Tønnesen og Pedersen finner at når det gjelder lederrollene til Adizes, så var integratorrollen, produsentrollen og administratorrollen de foretrukne rollene hos lederne de intervjuet før pandemien og at dette fremdeles var gjeldende under pandemien. Når det kommer til entreprenørrollen, finner Tønnesen og Pedersen at det oppstod en del kreativitet knyttet til digitale kommunikasjonskanaler som ikke hadde vært særlig til stede hos lederne tidligere.

### 2.3 Lederstiler

Bolman og Deal presenterer i boka *«Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse»* fortolkningsrammer som kan være til hjelp for ledere (Bolman og Deal, 2018). Forfatterne foretar en sammenstilling av forskning på organisasjoner og ledelse for deretter å sortere dette mangfoldet i fire hovedkategorier eller fortolkningsrammer: «Den strukturelle rammen», «HR-rammen», «Den politiske rammen» og «Den symbolske rammen». Ulike verdigrunnlag og tankegodt ligger til grunn innenfor hver av rammene. Bolman og Deal gir videre et bilde av ledertyper eller tankesett som vil være fremtredende for ledere innenfor de respektive rammene. *En fortolkningsramme er en mental modell – et sett av ideer eller antakelser – som du bærer med deg i hodet som hjelp til å forstå og finne fram i et bestemt «terreng». En god fortolkningsramme gjør det lettere å forstå hva du står overfor, og i siste instans hva du kan*

*gjøre med det.* (Bolman og Deal, 2018, s. 38) I følge Bolman og Deal er ikke de fire fortolkningsrammene ment å være fastlåste mønstre. Tvert imot understreker forfatterne at det vil være en stor styrke for ledere å kunne variere bruken av dem avhengig av situasjon og problemstilling. Dette sammenfaller langt på vei med det Cameron et al. også fremhever med sitt rammeverk «The Competing Values Framework» (Cameron, Quinn og DeGraff, 2006). Ifølge Cameron et al. vil det i en organisasjon alltid være spenninger mellom ulike interesser, grunntanker og hva som anses som viktig. På samme måte vil den enkelte leder være mer eller mindre preget av, eller foretrekke, enkelte verdsett. Cameron et al. skisserer en modell bestående av to kryssende akser som horisontalt avspeiler internt fokus vs. eksternt fokus og vertikalt avspeiler fleksibilitet/endring vs. stabilitet/kontroll. De kryssende aksene danner fire kvadrater hvor hvert av disse gjenspeiler grunnleggende verdier for styring og ledelse. Disse kvadratene synliggjør verdsett som ifølge Cameron og Quinn vil stå i motsetning til hverandre i en organisasjon. I de ulike kvadratene kan så ulike lederstiler plasseres.

		<u>Fleksibilitet og endring</u>	
<u>Internt</u>	Kultur type: <b>Klan</b> Orientering: Samarbeid Leder type: Fasilitator, Mentor, team bygger Verdi: Forpliktelse, kommunikasjon, utvikling Effektivitet: Menneskelig utvikling skaper forpliktelse som igjen produserer effektivitet	Kultur type: <b>Adhokrati</b> Orientering: Skape Leder type: Innovatør, entreprenør, Visjonsmaker, nettverksbygger Verdi: Innovasjon, transformasjon tilpasning Effektivitet: Innovativitet og konstant endring skaper effektivitet	<u>Eksternt</u>
	Kultur type: <b>Hierarki</b> Orientering: Kontroll Leder type: Koordinator, overvåker, organisator Verdi: Effektivitet, forutsigbarhet Effektivitet: Kontroll, rutiner og ordnede prosesser skaper effektivitet	Kultur type: <b>Marked</b> Orientering: Konkurransen Leder type: Pådriveren, konkurransen instinkt, måloppnåeren, produsenten Verdi: Markedsandeler, mål oppnåelse, anerkjennelse, brukertilfredshet Effektivitet: Konkurransen og kunde/brukerfokus skaper effektivitet	
		<u>Stabilitet og kontroll</u>	

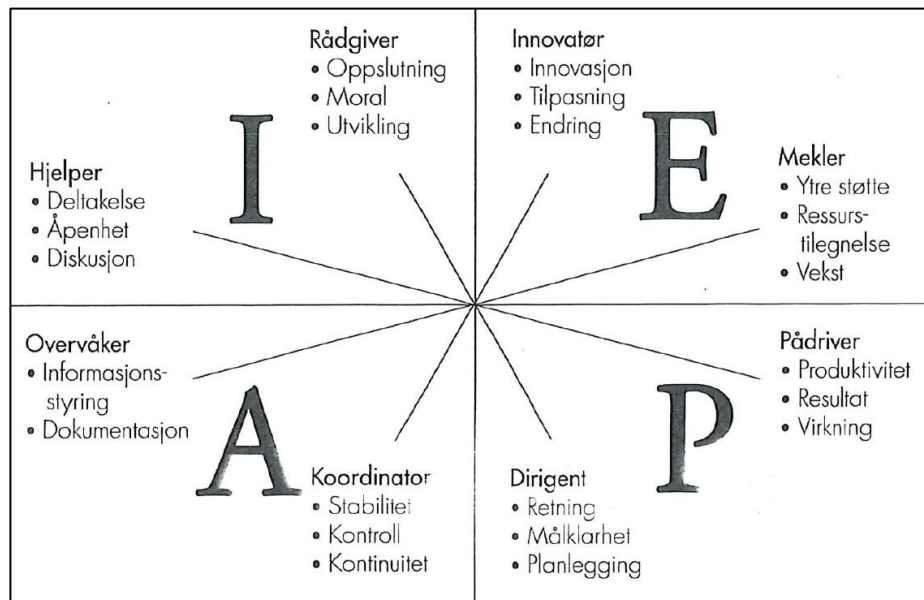
Figur 1 «The Competing Values Framework» tilnærmet gjengitt etter Cameron et al., 2013, s. 54

På samme måte som Bolman og Deal, hevder Cameron et al. at det vil hjelpe ledere å være kjent med tankesettet, verdigrunnet og hva som kjennetegner lederstilene i de fire kvadratene og videre benytte dem avhengig av situasjon: *One key function of the Competing*



*Values Framework is to make it possible to interpret a turbulent and ambiguous environment in a consistent and effective way.* (Cameron et al., 2006, s. 31). Det understrekes at alle aspektene må med, men i ulike perioder eller situasjoner vil noen være mer fremtredende enn andre. Den enkelte leder må følgelig kunne navigere mellom de ulike aksene og kvadratene - det er ikke noe mål i seg selv å gå i balanse.

Strands (2007) lederroller og begrepsapparat ligger tett opp til Cameron og Quinns teori om hvilke lederkompetanser som bør ligge til grunn i en organisasjon. Strand hevder i boken *Ledelse, organisasjon og kultur* (2007) at ledelse kan betraktes som et sett med roller. Strand har igjen hentet sine fire roller *produsent, administrator, integrator og entreprenør* (PAIE) fra Ichak Adizes (1980) som delte ledelsesfunksjoner inn i tilsvarende fire områder. Rollene i PAIE-skjemaet sammenfaller langt på vei med funksjonene som Cameron og Quinn vurderer som nødvendige for at en organisasjon skal fungere. Hvis vi skulle tilstrebe å samkjøre modellen til Cameron og Quinn med rollene i PAIE -skjemaet, ville verdigrunnlaget under *klan* i stor grad tilsvare lederstilen vi finner hos *integratoren* – mens *adhokrati* ville kunne knyttes til *entreprenøren*, *hierarki* til *administratoren* og *marked* til *produsenten*.



Figur 2 PAIE-skjema hentet fra Strand, 2007, s. 434

Produsentrollen (P) kan beskrives som den lederen som selv aktivt deltar i produksjon eller oppgaveutførelse – og dessuten mestrer dette på samme nivå eller bedre enn sine

medarbeidere. Lederen er godt kjent med fagområdet, teknikkene, redskapene som benyttes osv. Lederen er en pådriver i den konkrete produksjonen eller oppgaveløsningen.

Administratoren (A) er en pådriver for å nå resultater ved å administrere gode systemer. Administratoren er god til å planlegge, koordinere, utarbeide regler og retningslinjer, samt å kontrollere at systemene fungerer.

Entreprenøren (E) har en orientering utover det indre liv i organisasjonen. Han/hun er gjerne kreativ og kan utvikle nye ideer og planer – entreprenøren ser handlingsmuligheter og er også villig til å ta risiko og sjanser for å oppnå resultater og nyutvikling.

Integratoren (I) er som tittelen antyder god på integrasjon. Han/hun er oppmerksom på medarbeidernes behov, er lyttende og søker å komme frem til felles løsninger. Integratoren er opptatt av å samle organisasjonen og skape tilhørighet.

I følge Adizes, som var den som fremsatte de ulike beskrivelsene i PAIE, kan ikke en leder være like dyktig i alle rollene. En slik person vil kun være fiktiv. Rollene krever personlighetsegenskaper som er i gjensidig konflikt med hverandre og derfor vanskelig lar seg kombinere i et fullstendig balansert forhold. Adizes fremholder at det å være en god leder derimot handler om å evne å benytte samtlige fire roller, selv om han/hun ikke er like fremragende i dem alle. Det viktige er at lederen ikke fullstendig mangler kompetansen knyttet til en eller flere av rollene – alle rollene må med i større eller mindre grad. Lederen må evne å ta i bruk i alle fall noen av styringsverktøy som sorterer innenfor de ulike rollene. Videre understreker Adizes at det er nødvendig at lederen kjenner seg selv og nettopp sine styrker og svakheter – på den måten kan lederen også anerkjenne egenskapene hos andre og nyttiggjøre seg av disse kvalitetene hos sine medarbeidere. (Adizes 1980, s. 105-106)

Strand (2007, s. 61) understreker et tilsvarende syn basert på det han mener forskning viser: *Det finnes neppe noen universell lederstil eller adferd som er gunstig i alle situasjoner. For ledere, som for andre, er det gunstig å ha et repertoar av atferdsformer.*

### 2.3.1 Lederstiler hos norske mellomledere

Baldersheim et al. (2021) har undersøkt utbredelsen av lederroller blant norske kommunale mellomledere, basert på klassifiseringene i PAIE-skjemaet. Ved hjelp av en spørreundersøkelse blant 1354 ledere i 2011, har de blant annet kartlagt hvordan kommunale mellomledere opptrer i forhold til medarbeidere for å nå enhetens mål. Respondentene ble i spørreundersøkelsen bedt om å vurdere i hvilken grad 22 ulike påståtte handlinger, tiltak osv. var viktige for dem som ledere. De ulike påstandene er sortert under de fire lederstilene slik de fremstilles i PAIE-skjemaet.

Det Baldersheim et al. blant annet finner, er at integratorrollen er sterkt fremtredende blant norske kommunale mellomledere. Tabellen nedenfor synliggjør hvilke lederroller som er mest utbredt, presentert med synkende gjennomsnitt.

Tabell 1 Gjengitt etter Baldersheim et al. 2021, s. 84

	<b>Gjennomsnitt</b>
Integrator	3.31
Entreprenør	3.04
Administrator	2.99
Produsent	2.96

Skala: 1 = Helt uvesentlig 2 = Av noe betydning 3 = Av ganske stor betydning 4 = Av svært stor betydning

Alle lederrollene som inngår i PAIE-skjemaet benyttes av mellomledere i større eller mindre grad, men integratorrollen er den foretrukne. Denne empirien støtter altså opp under det flere andre ledelsesforskere hevder, som Cameron, Quinn og Adizes, at lederskap er en kompleks øvelse og at ledere nyttiggjør seg et spekter av roller i varierende grad - med tilhørende styringsverktøy. I forbindelse med dette bildet som her tegner seg, kan man tenke seg at det er forskjell på hvilke roller som utpeker seg som mest effektive avhengig av for eksempel organisasjonsstørrelse, organisasjonstype, situasjon osv. Baldersheim et al. fant for eksempel at entreprenørrollen er mer fremtredende i små kommuner enn i store, mens forholdet er omvendt i forhold til administratorrollen. Videre synes ledere i oppvekstsektoren i mindre grad ta i bruk entreprenørrollen enn i kultursektoren, erfarne ledere er også mer tilbøyelige til

å benytte entreprenørrollen enn mindre erfarne og kvinner synes i større grad å ta i bruk et bredere spekter av roller enn menn. (Baldersheim et al., s. 87 – 88)

I forlengelsen av disse funnene til Baldersheim et al., vil det være interessant å se nærmere på om pandemien, og fjernledelsen som oppstod som en konsekvens av den, har ført til at mellomledere i kommunale sektor oppfatter at de har endret hvilke roller de tar i bruk, i hvilken grad og kanskje også hva rollene innebærer.

## 2.4 Hypoteser

På bakgrunn av den teoretiske tilnærmingen og empirien presentert ovenfor – utledes i dette delkapittelet noen hypoteser om hvordan bruken av de ulike rollene kan ha endret seg som følge av økningen av fjernarbeid og fjernledelse i forbindelse med Covid-19 pandemien.

### Hypotese 1: Produsentrollen

Keilen og Nordeide (2021) fant at ressursfordelerrollen til Mintzberg i liten grad hadde endret seg hos førstelinjelederne i direktoratene under pandemien. Jeg er tilbøyelig til å tro at jeg vil finne at de samme forhold gjelder for produsentrollen hos mellomledere i kommunen jeg har undersøkt. Das Gupta (2011) konkluderer blant annet med at lederne når de fjernleder bør være spesielt gode på skriftlig kommunikasjon, da mye av kontakten med medarbeiderne går på e-post. Tønnesen og Pedersen (2021) fant at mellomlederne som inngikk i deres undersøkelse i kommunikasjonsflyten anstrengte seg i større grad for å være tydelige. Min hypotese er at mellomlederne vil involvere seg i produktivitet og oppgaveløsning på samme måte som tidligere, hvis de har hatt tilbøyelighet til dette fra før – men involveringen vil foregå digitalt og lederne vil trolig være mer opptatt av informasjonsflyt en tidligere. Det er dessuten sannsynlig at de i større grad enn tidligere vil ta i bruk skriftlig kommunikasjon.

### Hypotese 2: Administratorrollen

Yttri (2001) påpeker at når det gjelder fjernledelse er det for ledere nødvendig å flytte fokus fra arbeidstakers tilstedeværelse til resultater av arbeidet. Rydland og Vollset (Bakke et al., 2001) hevder videre at det kreves av fjernledere at de i større grad evner å basere sin oppfølging av medarbeidere på tillit og i mindre grad på kontroll. Keilen og Nordeide (2021) finner at rollen som overvåker synes å endre seg i den forstand at lederen som

informasjonsinnhenter blir mer fremtredende og i neste omgang blir rollen som informasjonsspreder tydeligere.

På bakgrunn av disse funnene er min hypotese at mellomlederne i den utvalgte kommunen, i større grad enn tidligere opplever at de delegerer arbeid og overlater mer direkte kontroll til medarbeiderne selv. Administratorrollen vil dreie mer i retning av integratorrollen i den forstand at leder i større grad enn tidligere vil fasilitere samhandling mellom medarbeidere og sørge for god informasjonsflyt.

### Hypotese 3: Integratorrollen

Trolig har denne rollen blitt enda mer sentral. Det er flere forskningsresultater som ligger til grunn for denne hypotesen. Blant annet peker Purvanova og Bono (2009, s. 352) på at en økning av transformasjonsledelse er en fordel ved virtuell ledelse og dessuten tyder funnene hos Keilen og Nordeide (2021) på at rollen som kontaktskaper er viktig for fjernlederen. Das Gupta (2011) fremhever at fjernlederen bør ha gode sosiale nettverksferdigheter og dessuten evne å være spesielt oppmerksom på ansattes tankesett og Tønnesen og Pedersen (2021) fant i sin studie at de kommunale mellomlederne de intervjuet så ut til å ha fått økt omsorg for sine medarbeidere. Videre vet vi at Kindberg og Weggersen (2021) fant at lederne gjennom fjernledelse opplevde en økt distanse til sine ansatte og at arbeidsmiljøet ble svekket, mens Schrøder og Skansen (2021) fant det motsatte. Asmussen synliggjør at det er avgjørende for lederne å ha noen å samarbeide med og støtte seg på i en krevende periode – i den forbindelse trekkes særlig trepartssamarbeidet frem. (Asmussen, 2021).

Min hypotese er at mellomlederne i kommunen som inngår i denne studien forsøker å kompensere for økt distanse ved å ha enda større fokus på blant annet behovene til den enkelte. Videre vil det å sørge for fellesskapsfølelse og tilhørighet være mer fremtredende – at leder har behov for å være en samlende faktor i organisasjonen i en vanskelig tid.

### Hypotese 4: Entreprenørrollen

Ifølge Keilen og Nordeide (2021) synes entreprenørrollen å svekkes noe i den forstand at det blir mer utfordrende å iverksette og følge opp nye prosjekter. Det samme fant Schrøder og Skansen (2021) i sin undersøkelse. Tønnesen og Pedersen (2021) fant at det oppstod en del kreativitet blant de kommunale mellomlederne som inngikk i deres undersøkelse når det kom til å ta i bruk digitale kommunikasjonskanaler.

Min hypotese er at jeg vil finne det samme hos mellomledere i den utvalgte kommunen – at denne rollen har blitt liggende noe brakk under pandemien og at andre roller i PAIE-skjemaet har blitt mer fremtredende. Samtidig har trolig lederne måttet finne andre løsninger på en rekke utfordringer under pandemien – og på den måten kan det tenkes at de faktisk har benyttet kreative sider ved seg selv i større grad enn tidligere. Likevel, er antakelsen at fokuset i mindre grad har vært eksternt. Trolig har oppfinnsomheten først og fremst hatt en orientering mot indre forhold og det å løse oppgaver på en annen måte – mer enn utvikling av blant annet nye produkter og tjenester.

## 3.0 Forskningsdesign og metode

I dette kapittelet redegjøres det for valg av forskningsmetode og fremgangsmåte for datainnsamling.

### 3.1 Valg av metode

I denne studien ønsker jeg å undersøke om, og eventuelt hvordan, ledelse har endret seg blant mellomledere i en mellomstor kommune som følge av pandemien. Formålet er videre å belyse omfanget av endringene, hva endringene dreier seg om - dessuten hva mellomlederne mener de har lært om sin egen ledelse og hvordan de ser for seg at deres lederskap vil være fremover.

I og med at problemstillingens utgangspunkt er en kombinasjon av deskriptiv analyse og hypotetisk deduksjon, har det vært ønskelig å konsentrere seg om relativt få respondenter. Formålet har vært å kunne gå i dybden og få frem nyansene. Følgelig har kvalitativ forskningsmetode blitt benyttet. Kvalitativ metode egner seg godt når hensikten er å få frem hvordan mennesker tolker og forstår en situasjon – i dette tilfellet, respondentenes egen lederrolle under og etter pandemien.

En konsekvens av metodevalget, er at det har vært vanskelig å generalisere. Funnene vil ikke med sikkerhet kunne belyse forhold som gjelder hele populasjonen av mellomledere i norske kommuner, da utvalget er svært begrenset.

Studien er en såkalt casestudie, da den omfatter kun én enhet: den utvalgte kommunen. Det har vært ønskelig å oppnå en virkelighetsnær beskrivelse og dessuten å utvikle ny forståelse av i hvilken grad, og eventuelt hvordan, administrative mellomledere i kommunen har opplevd å endre lederstil som følge av Covid-19 pandemien. (Jacobsen, 2018, s. 64, 86 – 87, 99, 133)

### 3.2 Fremgangsmåte for datainnsamling

For å kunne kombinere fleksibilitet og struktur, har semistrukturerte intervju blitt benyttet. Ved å bruke samme intervjuguide har utgangspunktet for alle intervjuene vært likt. Samtidig

var det ønskelig å ha muligheten for å stille oppfølgingsspørsmål og be respondentene utdype svarene sine – dette for å kunne fange opp underliggende synspunkter og nyanser. Intervjuene har hatt en relativt åpen strukturingsgrad med faste spørsmål i en fast rekkefølge, men med åpne svar.

Enkeltintervjuer er benyttet fremfor for eksempel fokusgruppeintervjuer. Det er flere grunner til dette valget. For det første egner denne type intervju seg godt for å fange den enkeltes personlige opplevelse. Respondentene representerer ulike fagsektorer, og faren er at nyanser knyttet til den enkeltes tilhørighet ville kunne forsvinne i et gruppeintervju. Rent praktisk har det dessuten vært en fordel å kunne avtale intervjutidspunkt med den enkelte kontra å finne et tidspunkt som kunne passe for flere respondenter i en travel hverdag. (Jacobsen, 2018, s. 146 – 151)

### 3.3 Avgrensning

#### 3.3.1 Kommunen

Kommune som er valgt som case for denne studien ligger langs kysten sør i Norge. Byen er relativt gammel og har lange tradisjoner og et rikt kulturliv. Pr. 1. januar 2021 hadde kommunen vel 45 000 innbyggere og må regnes som middels stor. Den politiske ledelsen er organisert med bystyre som består av nærmere 40 medlemmer. I bystyret forberedes sakene i tre komitéer: én for omsorg, én for oppvekst og én for kultur, miljø og næring. Den øverste administrative toppledelsen i kommunen har vært stabil over tid.

Valg av kommune er relativt tilfeldig. Jeg bor selv i en av nabokommunene og kjenner derfor den aktuelle kommunen på passelig avstand. Jeg har aldri hatt noe ansattforhold i kommunen. Når det gjelder å gjennomføre intervjuer, har det vært praktisk at dette lot seg gjøre i form av fysiske møter uten lang reisevei.

I og med at denne undersøkelsen kun har omfattet mellomlederroller i én kommune, er overføringsverdien til andre kommuner som nevnt svært begrenset. Forhold ved kommunen kan ha hatt betydning for resultatet. Blant annet vil størrelsen spille en rolle – vi kan vanskelig regne kommunen som representativ for små kommuner og heller ikke for store.



### 3.3.2 Utvelgingsmetode

I denne studien er det foretatt en strategisk, eller formålsstyrt, utvelging. Fremgangsmåten innebærer at man velger respondenter som man mener er relevante for å belyse problemstillingen. Respondentene som inngår i undersøkelsen, måtte oppfylle følgende kriterier:

- Mellomleder i kommunen med personalansvar
- Inneha en lederstilling før, under og etter pandemien

For å definere mellomlederbegrepet, støtter studien seg på beskrivelsen Baldersheim et al. gjør av funksjonen (2021, s.12). En mellomleder forstås som en person som rapporterer til andre ledere og som også selv har ledere som rapporterer til dem. Videre har personen et helhetlig ansvar for drift av en kommunal frontlinjetjeneste.

I mai 2022 ble det sendt en kort orientering om forskningsprosjektet til kommunedirektøren i kommunen. Deretter ble seks tilfeldige kandidater plukket ut på kommunens hjemmeside og disse seks fikk forespørsel om å delta i undersøkelsen – to respondenter fra tre ulike sektorer. De utvalgte sektorene var: helse, skole og kultur. Til sammen dekker disse sektorene en stor del av kommunens ansvarsområder. Det var ønskelig å benytte et utvalg med variasjon og bredde – så langt det lot seg gjøre med et såpass begrenset antall intervjuobjekter. (Jacobsen, 2018, s. 178 – 181) Det å benytte respondenter fra ulike sektorer ble også vurdert som hensiktsmessig med tanke på å eventuelt kunne fange opp om sektortilhørighet kunne ha noe å si for eventuell endring i foretrukne lederroller. Dette er noe Baldersheim et al. har sett på i sin mellomlederundersøkelse, og de har gjort en sammenligning av nettopp disse tre sektorene. For å så langt det lar seg gjøre bruke deres undersøkelse som referansestudie, falt valget på å intervju mellomledere fra de samme tre sektorene.

### 3.4 Intervjuguide

Da intervjuguiden (vedlegg 2) skulle utarbeides, lot jeg meg inspirere av svaralternativene som Baldersheim, Haug, Hye og Øgård benyttet i sin mellomlederundersøkelse. Baldersheim

et al. tok utgangspunkt i spørsmålet: *Hvordan opptrer du som leder i forhold til medarbeiderne for å nå enhetens mål?* Svaralternativene ble formulert som beskrivende påstander som igjen skulle gjenspeile de ulike rollene i PAIE-skjemaet. (Baldersheim et al., 2021, s. 82 – 83)

Det har vært ønskelig å kunne sammenligne tendensene som kom frem i mellomlederundersøkelsen med mellomlederne i min utvalgte kommune sine vurderinger av egen lederkompetanse under og etter pandemien. Ved å foreta denne sammenligningen med funnene til Baldersheim et al., har formålet vært å kunne belyse hvordan noen kompetanser eller lederstiler, slik de fremstilles i PAIE-skjemaet, ser ut til å ha blitt forsterket, blitt mindre viktige og eventuelt har endret innhold. Dessuten har det vært ønskelig å undersøke hvordan disse seks mellomlederne ser for seg at eventuelle endringene vil vedvare. For å kunne foreta denne sammenligningen var det nødvendig å benytte spørsmål som lå tett opp til påstandene brukt i mellomlederundersøkelsen.

I tillegg til å benytte justerte utgaver av påstandene hentet fra Baldersheim et al., ble det også utarbeidet egne spørsmål for å belyse problemstillingen. Til grunn for utarbeidelsen av egne spørsmål lå først og fremst hypotesene som nevnt under kapittel 2.4 ovenfor.

### 3.5 Pilotintervju

Et pilotintervju ble gjennomført i forkant av datainnsamlingen og det ble foretatt noen justeringer av intervjuguiden som følge av de erfaringene som gjorde seg gjeldende under pilotintervjuet. Blant annet ble et spørsmål fjernet fordi det ble tydelig at det i stor grad overlappet med et annet spørsmål.

Videre erfarte jeg at det var hensiktsmessig å stille både hovedspørsmålet, samt oppfølgingsspørsmålene før jeg lot respondenten svare. Respondenten ble på denne måten i større grad ledet til å svare mer konkret på det som var ønskelig å undersøke. Dette valget ble tatt, vel vitende om at metoden da ikke ble så eksplorerende som den kunne blitt om oppfølgingsspørsmålene ble holdt igjen til respondenten hadde begynt å svare. Det kan tenkes at jeg har gått glipp av noen refleksjoner som kunne vært nyttige å ha med, på den annen side har jeg tro på at jeg ved å avsløre underspørsmålene samtidig med hovedspørsmålet, har fått mer informasjon som er tett koblet til hypoteser og forskningsspørsmål i denne studien.

I pilotintervjuet ble jeg videre oppmerksom på at det er viktig å lese spørsmålene ordrett slik at svarene til respondentene kan sammenlignes, altså ikke falle for fristelsen til å omformulere spørsmålene muntlig i selve intervjusituasjonen.

### 3.6 Intervjusituasjonen

Intervjuene ble gjennomført på respondentenes arbeidsplass. I og med at innholdet omhandler forhold ved jobben, var dette et naturlig valg. Det var dessuten praktisk og minst tidkrevende for respondentene. Det har vært åpenhet om hensikten med intervjuene både i forkant og under selve intervjuene – da respondentene fikk skriftlig informasjon i forkant og dessuten ble muntlig orientert innledningsvis i selve intervjusituasjonen. Det ble gjort opptak av samtalene. Dette ble gjort både for å lette analysearbeidet i etterkant – ved at jeg sikret at jeg ikke gikk glipp av viktig informasjon, og dessuten for å kunne legge til rette for en god samtale med øyekontakt, samt avslappet atmosfære og kroppsspråk. Det ble likevel tatt enkle notater underveis, for å ha noen holdepunkter for å huske hovedessensen i respondentenes svar under de ulike spørsmålene. (Jacobsen, 2018, s. 152 – 154)

### 3.7 Registrering av informasjon

Studien har blitt gjennomført i henhold til gjeldende personvernregler. Før jeg gikk i gang med intervjuer og datainnsamling, ble prosjektet meldt til Norsk senter for forskningsdata (NSD). Tillatelse ble gitt for å behandle persondata (vedlegg 1).

Det ble gjort lydopptak av intervjuene og alle samtalene ble transkribert. Respondentene ble informert om bruken av lydopptak og samtykket til dette i forkant av intervjuene ved å signere på et samtykkeskjema (vedlegg 3). De samtykket også muntlig til at jeg kunne sitere dem direkte i studien. Parallelt med transkripsjonen, ble det også foretatt en anonymisering av data. Opplysninger som personnavn, avdelingsnavn, fagområde osv., ble fjernet. I noen tilfeller har også særlig muntlig preg blitt utelatt eller varsomt omformulert, som småord og uttrykk under tenkepauser.

### 3.8 Hvordan intervjuene er analysert

I perioden 14. juni – 22. august 2022 ble det gjennomført intervju med seks mellomledere i den utvalgte kommunen – to fra hver av de tre sektorene helse, skole og kultur. Varigheten av

intervjuene varierte i spennet 46 til 60 minutter og ga et stort materiale. Det ble tatt lydopptak under intervjuene og alle opptakene ble transkribert relativt kort tid etter at intervjuene var gjennomført. Da alle intervjuene var foretatt og ferdig transkriberte, ble all tekst flyttet inn i et Excel-ark. Teksten ble sortert etter spørsmål på den måten at spørsmålene ble listet opp vertikalt og svarene fra respondentene horisontalt. Dette ga en god og ryddig oversikt over hva alle respondentene svarte på hvert enkelt spørsmål. Med utgangspunkt i denne oversikten i Excel har det også vært mulig å kunne sortere på ord og fraser som har gått igjen i flere av svarene.

### 3.9 Styrker og svakheter ved valg av metode

En fordel med å ta i bruk kvalitativ metode i form av casestudie og semistrukturert intervju, har blant annet vært muligheten det har gitt for å få frem nyansene. Den enkelte respondent har kunnet formidle sin opplevelse og det har dermed latt seg gjøre å få frem det spesifikke.

Av ulemper, må som nevnt innledningsvis i dette kapitlet, generaliseringsproblemet spesielt fremheves. I og med at kun seks personer har blitt intervjuet, kan det vanskelig konkluderes med at respondentene er representative for alle mellomledere i norske kommuner. (Jacobsen, 2018, s. 130 – 131) Videre har dataene vært utfordrende å tolke, da de utgjør mange ord og er svært komplekse. Jeg vil likevel fremholde den fordel som ligger i bruken av en felles intervjuguide. Dette har bidratt til at resultatene har vært lettere å strukturere og trolig også til at svarene i større grad er sammenlignbare.

## 4.0 Funn og analyse

I dette kapittelet vil funnene som er samlet inn gjennom intervjuene bli presentert og analysert. Først presenteres umiddelbare inntrykk av det respondentene formidlet, og deretter presenteres funnene mer systematisk knyttet opp til de forhold som har vært ønskelig å belyse i denne oppgaven. Videre i kapittelet vil funnene analyseres i lys av den teorien og de hypotesene som ble fremstilt i kapittel 2.

### 4.1 Umiddelbare inntrykk av intervjuene

Av lederne som ble intervjuet, var to menn og fire kvinner. De hadde alle relativt lang erfaring som ledere. Den med kortest fartstid hadde vært leder i seks år, mens den som hadde vært leder lengst hadde vært det i 35 år.

Samtlige respondenter fant det utfordrende å skulle svare nøyaktig på hvor lenge de selv og medarbeiderne hadde arbeidet på hjemmekontor i perioden 12. mars 2020 til mars 2022. Det gikk igjen hos flere av dem at de selv i større grad enn medarbeiderne hadde vært fysisk på arbeidsplassen. Flere av lederne fremhevet videre at det var store forskjeller mellom avdelingene de leder. For arbeid som krever direkte brukerkontakt ble tiden medarbeiderne satt på hjemmekontor begrenset til de ukene hvor dette var nasjonalt pålagt, mens for medarbeidere som utfører arbeid som i større grad kan egne seg som fjernarbeid ble også de nasjonale anbefalingene om hjemmekontor fulgt. For flere av lederne som ble intervjuet gjelder dessuten det faktum at de heller ikke til vanlig nødvendigvis arbeider på samme sted som dem de leder. Flere av lederne har sitt kontor på rådhuset, mens dem de leder er ansvarlige for ulike avdelinger i andre bygg og gjerne på andre steder i kommunen.

Flere av respondentene var for noen forhold usikre på hva som faktisk lå til grunn for at de ledet som de gjorde i perioden. De var inne på at endringer i bruk av type styringsverktøy, og hva de vektla og hadde fokus på som ledere, kunne skyldes andre forhold enn det at de måtte lede på avstand. Eksempelvis mente noen at kommunens økonomiske situasjon bidro til at de nettopp i denne perioden måtte lede noe annerledes. De mente at nedskjæringer og kutt i stillinger også kunne ha hatt påvirkning på hvordan de ivaretok sine medarbeidere. Flere var inne på at pandemien utgjorde en krise og at det ble nødvendig å utøve kriseledelse – noe som igjen falt sammen med perioden med fjernledelse og derfor kunne ha påvirkning på denne formen for ledelse. Til sist var det også noen som var usikre på om mer personlige forhold

som for eksempel egen sykdom i perioden kunne hatt noe innvirkning på hvordan de ledet. Det var for flere av respondenten utfordrende å peke på hva som var hva.

En annen usikkerhetsfaktor knyttet til informasjonen som ble gitt i intervjuene, var at respondentene i stor grad vektla å formidle hvordan de arbeidet samlet i enheten. De var ikke nødvendigvis helt tydelige på hvordan de selv ledet – selv om det var det som lå i spørsmålet som ble stilt. Dette gjorde det nødvendig å jevnlig minne dem om dette fokuset underveis i intervjuene.

Til tross for at tiden på hjemmekontor, spesielt for ledernes egen del, var noe begrenset i omfang og dessuten de nevnte usikre faktorene, vil jeg påstå at intervjuene likevel ga en grundig forståelse av hvordan det var å lede under pandemien og da spesielt hvordan det var å fjernlede. Det som overordnet ble tydelig i intervjuene, var et gjennomgående sterkt ønske fra ledernes side om å klare å ivareta og følge opp dem de var satt til å lede på en god måte i perioden med pandemi og hjemmekontor. Det gikk igjen hos samtlige respondenter det som må kunne oppfattes som omsorg for dem de leder og ikke minst et veldig behov for å fremstå som tilgjengelige. Videre løftet alle frem sine ansatte og uttalte at de var imponerte over innsatsen og autonomien medarbeiderne hadde vist. Dette fenomenet var kanskje ikke så overraskende i seg selv, men noe overraskende var det i hvor stor grad dette gjorde seg gjeldende hos respondentene.

## 4.2 Funn i studien

### 4.2.1 Omfanget av endringer

Omfang av endringer er naturligvis vanskelig å måle. Vurderingen av dette vil i stor grad bygge på en samlet oppfattelse av det respondentene svarer. Når respondentene uttaler seg direkte om omfanget på generelt grunnlag, er tendensen at de ikke tenker at de har gjort store endringer i sitt lederskap.

*R5: Plutselig føler jeg liksom at ingenting har endret seg så mye faktisk.*

Respondentene trekker videre frem at de ikke tror at de nødvendigvis har endret seg så veldig som ledertyper eller som personer, men at de har lært noe og gjort seg noen erfaringer som de vil ta med seg videre.

R1: *Jeg vil ikke si at jeg har endret meg som person.*

R1: *Jeg synes ikke at jeg har..., hvis jeg har endret meg noe så er det vel at jeg har lært.*

R5: *Så vet jeg ikke om min lederstil – at den har forandret seg. Men jeg har kanskje lært, eller erfart noen ting, da.*

Hvis vi derimot ser mer konkret på spørsmålene knyttet til endring, så fremstår omfanget likevel som ganske betydelig. Ved å gå grundig inn i hva respondentene svarer på disse spørsmålene, blir det tydelig at de fleste oppfatter at de likevel har endret i hvilken grad de tar i bruk ulike styringsverktøy. Respondentene fremhever flere interessante endringstrekk utløst av pandemien. I de 13 spørsmålene hvor det direkte spørres om dette, bekrefter en overvekt av respondentene i 11 av de 13 spørsmålene at endring har funnet sted. Et gjennomgående tema var følelsen av distanse, eller som én av dem uttrykte det:

R6: *Og litt tilbake til det med pandemien – at jeg følte jo en distanse til de ansatte.*

R6: *Jeg fikk en litt mer distansert rolle.*

En annen har erfart det motsatte:

R4: *Jeg tenker at det som har skjedd under pandemien – det er at jeg har kommet tettere på medarbeiderne mine. Det tror jeg nok at jeg har, altså den enkelte medarbeider.*

Videre handler det om hvordan de kjente at omfanget av endring var av en såpass betydning at det ble annerledes å være leder:

R6: *Jeg synes liksom jeg mistet litt meg selv. Akkurat som jeg bleknet litt som leder, havnet litt i skyggene.*

Andre uttalelser tyder også på at det er et visst omfang av endring som har skjedd. Blant annet svarer flere at enkelte faktorer fikk mer eller mindre betydning under pandemien og perioden med hjemmekontor:

R5: *Det tenker jeg er av svært stor betydning. Uavhengig av om det er på hjemmekontor eller ikke – men ekstra viktig da.*

R4: *Ja, altså under pandemien så vil jeg kanskje si at det ikke har vært av så stor betydning.*

R1: *Det er jo noe av det man mister når man sitter på hjemmekontor.*

Omfanget viser seg også tydelig når respondentene i intervjuene kommer inn på hva de som ledere prioriterte å være opptatt av da de fjernledet. Oppgaver og måter å jobbe på, som de har vært opptatt av tidligere, har de eksempelvis lagt mindre vekt på i denne perioden:

R4: *Vi har nok jobbet mye med å få de ytre rammene tydeligere og fokusere mindre på detaljene. Og det har vært helt nødvendig, tenker jeg.*

R2: *Jeg følger nok sånn rimelig godt med og er rimelig oppdatert, men det har også gått utover hvor godt jeg har fulgt med i denne perioden her.*

R2: *Vi var nok mye mer aktive før. Nå har vi måttet ta et valg der vi gjør mindre av det.*

Ikke minst fremhever respondentene at både dem selv og medarbeiderne har vært omstillingsvillige, og med det sier de også indirekte at det har skjedd endringer:

R4: *Så det – som leder så er jeg kanskje blitt enda mer fleksibel, da. At jeg ser at folk omstiller seg og jeg omstiller meg.*

Omfanget av endring fremstår altså som betydelig til tross for at respondentene overordnet ikke har en helt klar opplevelse av at de direkte har endret lederstil. Det interessante vil dermed være å grave dypere i hva disse endringene handler om.

#### 4.2.2 Hva endringene dreier seg om.

Det er et vidt spenn i hva endringene dreier seg om. Informasjonen som kom frem om endringer i intervjuene blir her sortert og inndelt etter PAIE-skjemaet. Det foretas en beskrivelse av det som oppfattes som endringer knyttet til de ulike rollene i PAIE, og dessuten blir det vist til eksempler i form av sitater.



### *Endringer knyttet til produsentrollen*

Produsentrollen kjennetegnes ved at leder er en direkte pådriver og relativt aktivt deltar i oppgaveutførelsen, og dessuten mestrer produsenten oppgavene/produksjonen på høyde med, eller bedre enn, medarbeiderne sine. (Adizes 1980, s. 12)

De fleste respondentene ga uttrykk for at de aldri har ansett det som deres primæroppgave å delta direkte i noen form for produksjon eller oppgaveløsning. De har alle ledere under seg som står for den direkte oppfølgingen av virksomhetens oppgaver – mens respondentene selv i større grad står for det overordnede. Dette oppgir flere at endret seg under pandemien og perioden med hjemmekontor. I denne perioden har flere av lederne hatt et større behov for selv å være tettere påkoblet den daglige driften. Dette gir seg uttrykk i at de for eksempel direkte har gått inn og utført oppgaver sammen med medarbeidere:

*R2: Faktisk så opplevde jeg vel at jeg var mer til stede i det daglige arbeidet under pandemien enn det jeg var før.*

Videre er det flere som beskriver at de har lagt opp til hyppigere møtevirksomhet enn tidligere. Lederne gir uttrykk for at de har hatt et større behov for å følge driften tett og påse at oppgavene utføres på den måten de selv mener er nødvendig:

*R6: Vi har hatt to ledermøter i uka – for å koordinere, for å se sammenhenger, for å holde oss på sporet.*

*R4: Avdelingslederne, vi møtes annenhver uke, to timer. Vi har ikke [møter] hver uke eller absolutt ikke hver dag, men jeg tror kanskje jeg er blitt mer bevisst på – jeg har i hvert fall sett da disse årene, at noen liksom, hvis ikke vi har de faste møtepunktene så kan de forsvinne litt.*

Produsenten som leder vil også være opptatt av – og ha et ønske om, at organisasjonen skal være faglig oppdatert. Det var tydelig at dette var gjeldende hos mine respondenter som noe grunnleggende før pandemien.

*R3: I min rolle som avdelingsleder, så har det svært stor betydning. Og det er jo for å kunne være visjonær, for å kunne følge med, for å kunne være med i hele den omstillingen som vi er utsatt for i et sett.*

Flere oppga at dette var noe som endret seg under perioden med hjemmekontor.

*R2: Jeg følger nok sånn rimelig godt med og er rimelig oppdatert, men det har også gått utover hvor godt jeg har fulgt med i denne perioden her.*

Det ble særlig utfordrende å drive faglig kollektivt utviklingsarbeid på digitale plattformer. Det er en tydelig felles oppfatning av at slikt arbeid vanskelig lar seg gjøre uten å være fysisk samlet og mange av lederne valgte derfor å legge dette bort i perioden. Flere har nå hentet frem igjen tidligere påbegynt faglig utviklingsarbeid og noen gir også uttrykk for at de har mye «å ta igjen».

*R3: Mange av de andre prosjektene vi holdt på med, utvikling og... Det ble satt på vent, for vi kunne ikke møtes.*

*R6: Og jeg har tenkt at det måtte til, fordi at det har vært – det er så mye å ta igjen. Og derfor så ble det også en veldig god opplevelse når vi hadde personalseminar. Nå er vi her igjen, liksom.*

En av informantene reflekterer dypere omkring dette og fremhever flere momenter knyttet til at utviklingsoppgavene ble sett på som krevende å få til gjennom fjernledelse:

*R6: Men en ting, kanskje noe av det som vi tydeligst led under, og som jeg tenker sikkert i stor grad er mitt ansvar, da – det er at vi mistet litt trykket på utviklingsarbeid. [...] Vi liker å være sammen om ting – være i en større fora og prate sammen. Vi holder liksom trykket oppe når vi ser hverandre, forplikter hverandre i utviklingsarbeid og kvalitetsarbeid. Plutselig så måtte en jobbe på Teams. [...] Og jeg hadde ikke den samme, eller jeg klarte ikke håndtere det digitale på den måten at jeg klarte å holde trykket oppe på samme måten som når vi er borteist på personalseminar og vi har et seminarrom, og vi deler opp i grupper og vi har dialogkafe og vi deler. Og ikke sant, det er noe helt annet.*

Denne lederen synliggjør sentrale elementer i det å skulle drive utviklingsarbeid – og også hvordan dette ble utfordrende når han og medarbeiderne ikke kunne møtes fysisk. Han mener det å faktisk se hverandre, være i samme rom, kunne være kreative sammen – det er avgjørende for å holde fokus og trykk på utviklingsarbeidet. Han mener videre det i større grad forplikter å gjennomføre den kvalitetsforbedringen man har arbeidet frem, når forbedringen har sitt utspring i noe som er utviklet i et fysisk fellesskap.

Det som klassisk kjennetegner produsentrollen, nemlig det å selv delta aktivt i produksjonen – det var ikke et prioritert område for lederne i utgangspunktet. Det ser ut som at dette har endret seg noe i perioden med hjemmekontor. Lederne har under pandemien hatt et større behov for å følge driften tett og påse at oppgavene utføres på den måten de selv foretrekker. Når det gjelder andre forhold som kjennetegner produsentrollen, som det å være faglig oppdater – så har denne siden blitt nedprioritert, spesielt når det kommer til kollektivt utviklingsarbeid.

#### *Endringer knyttet til administratorrollen*

Administratoren er i sin ledergjerning opptatt av å benytte styringsverktøy som solide systemer, planer, regler og retningslinjer, samt å kontrollere at disse fungerer. Administratoren koordinerer produksjonen og sikrer at systemet fungerer etter planen. (Adizes 1980, s. 12)

Lederne jeg intervjuet var tydelige på at de i utgangspunktet i liten grad var opptatt av faktorer som er typiske for administratorrollen. Dette handlet om at de rett og slett ikke foretrakk styringsverktøy som først og fremst benyttes av administratoren. I den grad komponenter som faller inn under rollen preger dem som ledere – som kontroll og oppfølging av planer og reglement, så er det fordi de fleste av dem har ansvar for oppgaver og tjenester som er lovpålagte. Oppgavene er underlagte overordnede regelverk – som lederne ser seg nødt til å følge opp:

*R3: Ja, altså jeg er jo programforpliktet til at det er en 4, men i en drift sånn som vår – hvor det er noen andre som sitter og bestemmer hva vi skal gjøre, altså vi har jo bare lovpålagte tjenester. Og når tjenestekontoret innvilger, så må vi bare fikse det.*

Denne oppfattelsen av at systemer og regelverk er noe som er pålagt dem som ledere å ta ansvar for, kom også frem knyttet til økonomistyring. Flere av lederne ga uttrykk for at de kjente på skvisen mellom å skulle holde seg innenfor et stramt kommunebudsjett samtidig som innbyggerne skal få det tilbudet de har krav på. Flere understreket at de anså budsjettet som først og fremst sitt ansvar og ikke noe de forventet at dem de ledet skulle forholde seg til i særlig grad. Det var noen som gav uttrykk for at de opplevde å bli møtt med forståelse når de så seg nødt til å passe på at budsjettet ble overholdt og at de oppfattet medarbeiderne som ansvarlige og lojale. Det var ingen tegn til at holdningene til økonomistyring endret seg under perioden med pandemi og fjernarbeid.

*R1: Det er jo mitt ansvar å sørge for den bunnlinja i budsjettet, at vi klarer å holde budsjettet. Og det er krevende. Og det er.. jeg tenker at alle er bevisste på det. Men det har nok vært en kulturendring etter at jeg begynte, for jeg har mye mer økonomifokus, for det er det i kommunene nå og det er jo, ja sånn må det være. [...] Og jeg opplever at folk respekterer det.*

En annen faktor som kan kjennetegne administratoren, er behovet for å kontrollere at arbeidet blir gjort – og helst på en måte som følger en spesifikk plan, et reglement osv. Dette virket respondentene svært lite opptatt av – og ble videre verken mer eller mindre opptatt av i perioden med hjemmekontor. De var derimot tydelige på at de ikke har noe behov for å være kontrollerende, men er tilfredse med at medarbeiderne fremstår autonome. Heller ikke på dette området var det noen tegn til endring i hvordan lederne vektla denne komponenten i perioden med hjemmekontor:

*R1: Ellers så går ikke jeg og kontrollerer hvordan de ansatte gjør jobben. Jeg går heller ikke og kontrollerer hvordan lederne gjør jobben. Det er ikke min ledelsesstil. Jeg er mer på tilbudssiden hvis de trenger hjelp, at de må spørre.*

*R1: Vi er jo opptatt av at de skal følge det som er i forhold til de lovpålagte oppgavene – selvfølgelig er vi det. Det prøver vi å bestrebe oss på hele tiden. Men ellers så er det jo ikke sånn at vi er veldig regelstyrt.*

Det samme gjaldt i forhold til det å være opptatt av prestasjoner som en driver, noe som også kan være en faktor som kjennetegner administratorrollen. Lederne har ikke ansett vurdering

av medarbeidernes prestasjoner som et viktig styringsverktøy tidligere, og heller ikke under pandemien:

*R5: Det er på en måte ikke et prestasjonsfokus overfor den enkelte medarbeider. Det handler mer om utvikling av tilbud og tjenester.*

*R6: Det er en terminologi som er litt sånn uvandt i skole. Prestasjoner .... jeg har ikke lyst til å ha en sånn prestasjonskultur. Jeg har lyst til å ha en motiverende, støttende kultur på huset her. Så vi legger på ingen måte opp til for eksempel å sammenligne prestasjoner.*

I den grad det fremsto noen form for endring knyttet til administratorrollen, så var det når det kom til oppfølging av medarbeidere i forhold til generell mestringen av arbeidet - eller det å få oppgavene gjort. Det ser ut til at flere ledere i større grad enn tidligere oppdaget at enkelte medarbeidere har behov for å følges opp tettere på hjemmekontor – og lederne tok da også grep når dette ble tydelig for dem.

*R4: At det er noen som er veldig gode på selvledelse og driver seg selv fremover, mens det er noen medarbeidere som trenger tettere oppfølging. Sånn er det jo. Så må man jo ta med seg de erfaringene. Men jeg tenker at det lå jo ikke noen bombe i det egentlig. Vi visste det jo, men det ble bekreftet.*

*R3: Jeg tenker kanskje spesielt på en leder som jeg ser aldri burde vært så mye på hjemmekontor. Det tror jeg ikke jeg kunne ha kommet i forkant av fordi jeg tenker jeg må jo ha tillit til at mine ledere, de gjør det de skal når de skal. Så plutselig så kommer det et varsel og man må ta tak i det. Så har jeg lært hva jeg skal være oppmerksom på.*

Administratorrollen i form av å påse regelverkketterlevelse, planoppfølging og kontroll – var altså i liten grad fremtredende hos lederne i utgangspunktet. Kjennetegn ved rollen ser heller ikke ut til å ha fått større eller mindre plass hos respondentene under perioden med hjemmekontor. Et unntak synes å være en mer direkte oppfølging av og koordinering av arbeidet – spesielt overfor enkelte medarbeidere som viste seg å ikke være fullt så autonome som ønskelig.

### *Endinger knyttet til integratorrollen*

Det som kjennetegner integratorrollen, er blant annet at innehaver av rollen har en tydelig oppmerksomhet knyttet til medarbeidernes behov. Integratoren fremstår samlende og ønsker å samarbeide med dem han eller hun leder om å komme frem til gode løsninger. Det er viktig for integratoren å lytte og involvere de ansatte i beslutningsprosesser. (Adizes 1980, s. 13)

Lederne som ble intervjuet setter allerede i utgangspunktet flere av de elementene og styringsverktøyene som sorterer inn under integratorrollen høyt. De vektlegger å både inngi tillit hos sine ansatte og dessuten selv å ha tillit til dem de leder. De oppfatter at tillit ligger til grunn for å samle organisasjonen om felles mål og verdier. Dette synes å ha vært stabilt viktig for lederne også i perioden med pandemi og hjemmekontor:

*R2: Jeg tror at basisen for meg som leder, det har alltid vært at tillit det er sak nummer én. Jeg tror jeg egentlig alltid har hatt en ganske sterk tillit i personalet. At jeg har en styrke i at jeg er god til å lage et narrativ som vi kan enes om – sånn at vi på den måten finner retning for ting.*

*R5: Også er det jo dette med å være på en måte – å dra lokomotivet, da. Men det gjøres jo ved å kjenne sine folk godt også og ved å ha tillit og gode relasjoner. Male opp liksom et bilde sammen med de.*

Det synes videre tydelig at flere forhold som kjennetegner integratoren er blitt ytterligere forsterket i perioden med hjemmekontor og fjernledelse. Ganske overveldende gjelder dette for eksempel for hvordan respondentene vektlegger betydningen av at medarbeiderne skal oppleve seg sett.

*R4: For meg så handler det veldig mye om at jeg – selv om jeg er på fjernledelse, selv om vi altså er fysisk borte, altså fra hverandre, så er jo jeg opptatt av at den enkelte medarbeider på et eller annet nivå skal oppleve seg sett. At jeg etterspør. At jeg er opptatt av å spørre om – først og fremst det faglige selvfølgelig, jobben. Men at jeg også prøver å være opptatt av det jeg vet den ansatte er opptatt av.*

*R4: For det er klart at sitter du på hjemmekontor, så får du ingen annen respons. [...] Det handler jo noe om at man blir ganske usynlig på hjemmekontor – så det å se dem. Det er egentlig det som er det viktigste i den forstand.*

Det handlet mye om å evne å fortsette å følge medarbeiderne opp faglig og å se arbeidet de utfører. Men det ser også ut som at det under perioden med fjernledelse ble vel så viktig for lederne å dessuten følge opp medarbeiderne utover det faglige – i enda større grad å se dem som hele mennesker:

*R5: For meg så er min viktigste del av lederrollen det er å se folk – både som personer, men også faglig og det de står i og det de jobber med, og det de ser på som utfordringer. At de opplever at jeg er tilgjengelig for å diskutere fag, for å forstå utfordringer, for å forstå deres hverdag, for å forstå og liksom se .... [...] Så for min del så handler jo ledelsen først og fremst om å være til stede for folk og se folkene jeg jobber med, og inspirere og motivere og på en måte gi retning. Det er på en måte de hoveddelene i jobben min. Men da vi drev fjernledelse, så var jeg absolutt mest opptatt av folk og hvordan det gikk med dem. Om de mistet motivasjonen og om de fikk gjort ting.*

*R3: Det ta kontakt og lytte til det folk har å si. Vet du, jeg tror de fleste av oss har likt å bare høre hvordan går det – bry seg.*

Tett sammen med det å evne å se medarbeiderne, henger dette med å være tilgjengelig. Alle respondentene var på en eller annen måte innom dette elementet i intervjuene og det er kanskje en av de faktorene som peker seg sterkest frem i funnene. Det er et veldig behov hos lederne å fremstå som til stede for dem de leder – og dette behovet viste seg bare enda større da de måtte fjernlede:

*R2: Først og fremst det å være tilgjengelig. Folk skal vite det at jeg alltid er «på» enten på maskinen eller her (peker på bordet), sånn at folk ville få tak i meg på samme måte som om jeg var her.*

*R1: Det er det jeg tenker at den viktigste jobben for en leder er. Og det er vel det de har merket forskjell på meg fra tidligere, at jeg er en person som er her hele tiden og jeg er lett tilgjengelig – og det har jeg forsøkt å være under pandemien. Det tenker jeg, ja det er min ledelsesfilosofi.*

En respondent påpeker dessuten at hun faktisk opplever at hun er blitt mer til stede som følge av perioden med hjemmekontor. Hun mener at det å kunne nås også digitalt i større grad, har gjort henne mer tilgjengelig.

*R4: Jeg håper jo at jeg er mer tilgjengelig. Fordi det er lettere også for meg å ta de møtene. Selv om jeg kanskje har et tett program, så er det lettere å finne den halvtimen når jeg slipper å bevege meg rundt. Så det går jo begge veier. Medarbeiderne blir mer tilgjengelig, og jeg blir mer tilgjengelig for medarbeideren.*

Betydningen av å være en trygg og lyttende leder, er også vesentlig for integratoren. Det synes som om denne faktoren kan ha blitt forsterket under pandemien – i alle fall for denne respondenten:

*R3: Og da tror jeg også at de ansatte opplevde at jeg var veldig trygg å ha, fordi jeg på en måte kanskje lyttet til hva de sa.*

Selv om betydningen av det å følge opp og se den enkelte er stor, så kom det også frem i intervjuene at for noen viste det seg å være utfordrende å lykkes med nettopp dette i perioden:

*R6: Det som var litt vanskelig under pandemien, at dette med relasjonsledelse ble vanskelig. Jeg tok mange telefoner, hadde noen små samtaler, hørte hvordan det gikk, var med på Teamsmøter, men det er ikke det samme. Så den avstanden, den distansen, som en i de periodene følte jeg fikk til folk, den synes jeg var litt vanskelig å håndtere. [...] Så hvis jeg er annerledes nå enn før pandemien, så må det kanskje være at det har blitt enda tydeligere for meg hvor viktig det er med relasjonsledelse.*

Andre forhold som kjennetegner integratørrollen, er en overbevisning om at medarbeiderne bør oppleve at oppgavene de utfører er meningsfulle og av betydning. Også dette vektlegges tungt av respondentene og har ikke fått mindre betydning i pandemiperioden.

*R4: Jeg tenker at det er av veldig stor betydning når det er hjemmekontor fordi du – det er jo selvledelse i veldig stor grad. Og da tenker jeg den fungerer best hvis det er, altså arbeidsoppgavene føles meningsfulle.*



Det samme gjelder det å rose medarbeidere for arbeidet de utfører. Også dette er viktig for en integrator. Flere respondenter mener dette er vesentlig og videre at det har hatt like stor eller muligens også større betydning i perioden:

*R5: Den tenker jeg er av svært stor betydning, altså 4, uavhengig av om det er på hjemmekontor eller ikke. Men ekstra viktig da.*

*R1: Så synes jeg vel at jeg har vært veldig bevisst på det å holde motet oppe og motivere og gi gode tilbakemeldinger og berømme innsatsen.*

*R6: Men betydningen av at jeg roser medarbeidere og hvis de gjør en ekstra god innsats, det tror jeg har svært stor betydning. Og det var nok noe av det jeg kjente på, da. At jeg ikke fikk brukt meg sånn som jeg ønsker. For jeg ønsker å utøve god relasjonsledelse.*

Hos denne siste respondenten kommer det også frem at det har vært vanskelig – men likevel ikke mindre viktig.

Et siste forhold som kan løftes frem som en faktor som kjennetegner integratorrollen, er en overbevisning om at det er viktig å legge til rette for sosialt samvær i organisasjonen. Også for dette forholdet synes det som at dette generelt vektlegges i stor grad av lederne. Dette ble ikke mindre viktig under perioden med hjemmekontor, men det ble vanskeligere å lykkes med det og derfor også et stort savn.

*R3: Ja, det er viktig. Og det merker man spesielt nå etter korona hvor vi ikke har kunnet gjøre noen ting. Så det å kunne være sammen og gjøre ting sammen, det er viktig.*

*R2: I og med at det har vært restriksjoner på det – vi har forholdt oss helt til det, men vi har hele veien likevel hatt fokus på det. [...] Med en gang det har vært åpninger så har vi gjort noe med det.*

*R4: Det er viktig. I den grad man kan. Vi har jo hatt på nett og vi har hatt forskjellige varianter. Men det er viktig, mener jeg.*

*R6: Det var et stort savn under pandemien. Det er en sosial gjeng. Mange gode relasjoner – vennerelasjoner i kollegiet. Og det å ikke kunne arrangere en julefest og en sommeravslutning, men dele oss inn i kohorter, var veldig stusselig. [...] Så fort det løste seg opp igjen, så tok vi en vårfest.*

En aller siste, men ikke mindre viktig faktor for integratoren, er betydningen av å være en samlende faktor i organisasjonen. Sitatet under beskriver godt at denne posisjonen på ingen måte ble mindre viktig:

*R1: Jeg er stolt av tjenesten – at vi har klart å gjøre en god jobb under pandemien. Og det har ikke jeg klart – det har ikke jeg gjort alene. Det har vi gjort fordi vi er et godt fellesskap. Så jeg tenker jo at det jeg har lært må jo være at vi – at man kan ikke bygge noe alene. Man er avhengig av dialog og kommunikasjon med folk og få folk med deg.*

For å oppsummere kort hva endringene knyttet til integratørrollen omhandler, så fremstår endringene egentlig i form av forsterkninger. For de fleste forhold som kjennetegner denne lederrollen, vektla respondentene disse bare i enda større grad da de måtte fjernlede.

#### *Endringer knyttet til entreprenørrollen*

Hos entreprenøren finner vi gjerne det største eksterne fokuset sammenlignet med de andre lederrollene. Entreprenøren vil gjerne fremstå som kreativ og orientert mot å utvikle nye idéer og løsninger. Man ser i denne rollen etter nye muligheter og det er derfor rom for å prøve og feile – entreprenøren er dessuten villig til å ta noe risiko for å oppnå gode resultater. (Adizes 1980, s. 12)

Flere av respondentene uttrykker at det i utgangspunktet var et uttalt ønske i kommunen at det skulle drives innovasjon og at de som ledere i noen grad fulgte opp dette.

*R5: Vi hadde jo, altså kommunen har jobbet ganske mye med innovasjon også før pandemien. Så vi har jo hatt en egen – det har vi ikke nå lengre da, men en egen innovasjonsavdeling og folk som har jobbet med det. Og hatt stimuleringsmidler i kommunen for å drive innovasjon og på en måte hatt faglig oppfølging rundt det.*

En respondent uttaler videre at hun i utgangspunktet er opptatt av innovasjon, men at hun i perioden med fjernledelse opplevde at det ble vanskelig å drive innovasjonsprosesser:

R4: *Jeg tenker at bortsett fra disse verktøyene... jeg personlig synes at det har vært utrolig krevende. Jeg tenker at min, vanligvis vil jeg si er en ganske innovativ leder som har gjort mange nye ting. Men jeg tenker at jeg har, i pandemien brukt veldig mye tid og krefter på å være leder for medarbeiderne mine. [...] Så jeg vil si at innovasjonsgraden hos meg har gått ned, eller den har i hvert fall ikke økt.*

På den annen side vektlegger andre respondenter at det tvert imot ble mer aktuelt å finne innovative løsninger når de selv og medarbeiderne plutselig måtte arbeide på en annen måte. Det er en kjent faktor at en krise kan bidra til å forløse endring og innovative prosesser (Lewin, 1951, Kotter, 1996, Tichy og Devanna, 1990) og det kan se ut som at det nettopp er dette som til en viss grad har skjedd også i denne kommunen - og at ledernes orientering mot entreprenørskap nærmest har tvunget seg frem i større grad enn tidligere.

R5: *Det er vanskelig å drive innovasjonsprosesser når det ikke tvinger seg frem, når det er en tenkt øvelse, en teoretisk øvelse nesten. Mens når vilkårene endrer seg sånn totalt som det gjorde under pandemien, så skjedde det jo – fordi det måtte bare skje.*

R1: *Du må være veldig på ballen og tenke løsninger og strategier og retningslinjer og.. [...] altså veldig mye på det. Så du har jo sånn sett utviklet evne til – eller være en entreprenør da, sånn sett. Ut ifra at du blir veldig løsningsorientert.*

R3: *Desidert økt. Velferdsteknologien – det er ikke noe vi snakker om, det er noe vi benytter. Og jeg tror nok det å begynne med kameraovervåkning på flere av brukerne våre, det hadde vært mye vanskeligere hvis vi ikke hadde vært i en pandemi.*

Det kan nesten se ut som at de som ledere har erfart at «de kan når de må» være innovative sammen med medarbeiderne sine. De sier videre at noe av det som konkret har blitt utviklet under perioden med pandemi og hjemmekontor vil de ta med seg videre. Det handler spesielt om tekniske løsninger, digitale verktøy og ikke minst effektivitet i form av tidsbesparelse:

R3: *Så jeg tenker jo at velferdsteknologien den er jo kommet susende. Det var bare så vidt jeg visste hva Teams var før pandemien. Også tenker jeg at mange av de andre digitale plattformene vi har fått. Ja, det er virkelig et sprang fra veldig lite til veldig mye og det vil jeg jo fortsette med å benytte tenker jeg.*

R4: *Klart at jeg bruker verktøyene på en litt annen måte.*

R2: *Vi kommer til å reise mindre og gjøre type enkle arbeidsmøter på datamaskin.*

*R3: Man kan jo hoppe inn og ut av disse Teamsmøtene. Så den der transporttiden, den effektivitetstiden med et Teamsmøte....*

Men det er også andre innovative løsninger som vil føres videre, utover digitale verktøy. F.eks. har det innenfor kultursektoren blitt utviklet «Takeaway»-bibliotek som man vil fortsette med og innenfor skole har man utviklet en ny organisering med undervisningsbolker, uteskoledag og en annen måte å sette opp friminutt på.

Det kan se ut som at det er blitt en større bevissthet rundt innovasjon og entreprenørskap i lederskapet til noen av dem som ble intervjuet – fordi de har erfart at det lar seg gjøre, og at det er noe de ønsker å ta med seg videre i arbeidslivet.

*R5: Det måtte løses på andre måter og da måtte man tenke i andre baner. Så det er jo en erfaring som jeg er spennende og lærerik å ha med seg. Også er det om vi har klart å skjønne hva det er som forløser det – det er jeg litt usikker på. Vi har snakket litt om det i enheten, men det tror jeg kanskje vi kunne snakket litt mer om: Hva var det som gjorde at vi klarte det da, men at vi nå igjen står i økonomiske utfordringer – hva er det som skal til for at vi skal klare det igjen å løse ting på helt andre måter?*

Det er også tydelig at respondentene tenker ganske bredt om innovasjonsbegrepet og at de er blitt enda mer bevisste på at innovasjon handler om mye mer enn å utvikle nye produkter. (Ringholm et al., 215, s. 16, Schumpeter, 1934) Når man jobber med mennesker, så handler innovasjon nettopp om å finne gode løsninger for brukerne man skal ivareta:

*R6: Vi har jo vært inne på dette med digital kompetanse. Det viderefører vi jo. Det viderefører lærerne i stor grad i møtet med elevene i klasserommet. Vi har i stor grad gått over til digitale hjelpemidler. Men jeg har lyst til å holde frem at innovasjon på skole, det tenker jeg i stor grad handler om at vi kan få mange nye utfordringer – for eksempel en langvarig sykemelding. Da må vi inn og se på ressursene våre. Hvordan vi er organisert. Kan vi flytte på noen? Hvordan ivaretar vi disse brukene best mulig? Og da må vi være ganske innovative noen ganger. For de gode løsningene ligger ikke alltid oppe i dagen. Og da kan vi bruke timer på å finne gode løsninger for en klasse og et trinn hvis vi tenker at her er det fare for at ting blir langvarige. [...]. Elever kan få det plutselig vanskelig – om det er samlivsbrudd eller sykdom eller hva det er. Så*

*må vi hive oss rundt som organisasjon og legge til rette for og bygge team rundt eleven. Så jeg tenker at vi er ganske innovative gjennom hele året. Så hvis det er noe som har endret seg, så er det at jeg har begynt å tenke sånn på det. I stedet for å tenke innovasjon det handler vel om 3D-printer og ikke sant? Men nei, det handler om at vi endrer oss og evnen til å endre oss og legge til rette for nye behov som oppstår. Og det har vi en sterk bevissthet om at det handler om innovasjon for oss.*

Det kan altså se ut som at fokuset på innovasjon har økt noe hos lederne som ble intervjuet. Det handler da i stor grad om tekniske løsninger for samhandling og møtevirksomhet eller digitale hjelpemidler som er tatt i bruk, men det kan også se ut som at selve innovasjonsbegrepet er blitt utvidet for deres del. Lederne har dessuten erfart at innovasjon er mulig å få til når man bare vil det nok.

#### 4.2.3. Hva lederne har lært om egen ledelse og hvordan de ser for seg at deres lederskap vil være fremover

På bakgrunn av det som kommer frem av endringer knyttet til de fire ulike rollene i PAIE-skjemaet, kan det trekkes ut noen elementer som ser ut til å fremstå som læring for lederne – og som de ser for seg at de vil ha nytte av fremover.

Når det gjelder produsentrollen og styringsverktøy som kjennetegner denne, sier lederne at de i perioden med hjemmekontor i større grad ble involverte direkte i oppgavene. De utførte til tider mer *styring* enn *ledelse*. (Bolman og Deal, 2018, Strand, 2007) Dette er ikke nødvendigvis noe de ønsker å videreføre – de ønsker ikke å være så tett påkoblet, men samtidig har det gitt dem en innsikt i oppgavene på detaljnivå – og denne innsikten ønsker de ikke å være foruten:

*R4: Så det var mye mer sånn styring, altså. Rett og slett. Ut ifra at det var behovet der og da. Det vil jeg IKKE videreføre (ler). For det tenker jeg ikke, men samtidig så ga det meg jo en unik innsikt som jeg kanskje ikke har hatt før i så stor grad, da. Men det er klart at, ja det kan jeg jo for eksempel bruke til å tenke – ja hvordan skal vi organisere oss.*

En annen erfaring som de har gjort seg og som er typiske for produsenten, er at de hadde hyppigere møter med dem de ledet. I alle fall for noen av respondentene har det vært en positiv erfaring og de ønsker å videreføre dette:

*R5: Det er vel dette at jeg har sett et større behov for å ha sånne formelle én til én møter, da, og ikke bare uformelle.*

En siste læringseffekt knyttet til produsentrollen, er nok den erkjennelsen at kollektivt faglig utviklingsarbeid krever fysisk tilstedeværelse – og en kultur for det. Dessuten er flere av lederne blitt enda mer bevisste på hvor viktig denne typen arbeid er – både de og medarbeiderne savnet denne typen arbeid under pandemien. Lærdommen er nok å prioritere slikt arbeid fremover.

*R6: Det er svært viktig å ha en sånn type kultur. Skal vi få til fremdrift og utvikling, så må det være kultur for det.*

Når det gjelder administratorrollen, så opplevde lederne som ble intervjuet at denne rollen i liten grad hadde endret seg under pandemien. I den grad det var noen tegn på endring knyttet til administratorrollen, så var det når det kom til oppfølging av enkeltmedarbeidere – at det var enkelte medarbeidere det var nødvendig å følge opp tettere enn andre. Læringsselementet knyttet til denne rollen blir først og fremst å evne å gjenkjenne signaler slik at medarbeider kan følges opp på et tidligere tidspunkt – eller som denne respondenten uttrykte det:

*R3: Så har jeg lært hva jeg skal være oppmerksom på.*

For integratrollen – så besto læringen i stor grad av en bekreftelse på at styringsverktøy knyttet til rollen er viktige for de kommunale mellomlederne. De tok disse verktøyene i enda større grad i bruk – og de erfarte at de ikke ønsker å være dem foruten.

*R6: Så hvis jeg er annerledes nå enn før pandemien, så må det kanskje være at det har blitt enda tydeligere for meg hvor viktig det er med relasjonsledelse.*

Det ser ut til at flere ledere i større grad enn tidligere oppdaget at enkelte medarbeidere hadde behov for å følges opp tettere på hjemmekontor – og lederne tok da også grep når dette ble

tydelig for dem. Ønsket om å være tilgjengelig som leder pekte seg ut som spesielt forsterket under perioden med fjernledelse og noen erfarte at digitale verktøy faktisk kunne bidra til å i enda større grad lykkes med dette.

*R4: Jeg håper jo at jeg er mer tilgjengelig. Fordi det er lettere også for meg å ta de møtene. Selv om jeg kanskje har et tett program, så er det lettere å finne den halvtimen når jeg slipper å bevege meg rundt.*

Den største læringseffekten for lederne som ble intervjuet finner vi kanskje knyttet til entreprenørrollen. Først og fremst erfarte flere at digitale verktøy kunne være nyttige og samtlige respondenter sier at mange av disse verktøyene vil de benytte videre i sitt lederskap. Videre erfarte flere av dem at situasjonen med pandemi og hjemmekontor brakte frem løsninger på ulike områder som ellers ikke nødvendigvis ville blitt oppdaget – og dette har for noen skapt et grunnlag for å i større grad reflektere rundt hvordan slike løsninger oppstår. Bevisstheten om – og kanskje også bruken av – innovative prosesser vil trolig være med i lederskapet til flere av dem videre.

*R4: Også tenker jeg at jeg ser at det jeg har lært av det, er at jeg ser at vi kan snu oss på ei femøre hvis vi vil. Vi kan faktisk endre veldig mye hvis vi bare skjønner hvorfor vi skal gjøre det. Og det er jo en erfaring å ta med seg.*

Helt til slutt i dette delkapittelet, redegjøres det for hva som kom frem i intervjuene når det gjaldt læring mer generelt. Dette er faktorer som blant annet kom frem da lederne ble spurt om hva de selv mente var det viktigste de ville ta med seg videre på bakgrunn av den erfaringen de har gjort seg med fjernledelse under pandemien. Noen av lederne uttrykte at de hadde blitt mer reflekterte i sitt lederskap, fått en større bevissthet og at de hadde erfart at de kunne stå i krevende situasjoner.

*R1: Forhåpentligvis så er jeg blitt enda mer bevisst og reflektert som leder. Jeg har i alle fall lært det at man klarer å stå i det og man henter frem noen ekstra ressurser når det trengs.*

Flere erfarte at noen oppgaver egner seg for hjemmekontor, andre oppgaver ikke:

*R5: Hjemmekontor er en løsning for å gjøre at folk har mulighet til å være fleksible, vi for eksempel som sitter i åpent landskap. Skal man konsentrere seg noe – gjøre ting som – drive faglig utviklingsarbeid, konsentrere seg, gå i dybden av ting, skriv søknader og den type ting – så er det fint og deilig å kunne ha muligheten til å ha hjemmekontor.*

*R2: Det er fullt mulig å gjøre den delen av jobben som egentlig ikke trenger å involvere noen andre på huset, altså du skal gjøre mer tekniske, administrative ting – den biten kunne du godt ha gjort hjemmefra. Det hadde ikke vært noe problem.*

Flere av dem ga videre uttrykk for at de fremover ville sørge for flere arenaer å møtes på, og aller helst fysiske møteplasser fordi de oppdaget at det var viktig for å holde sin egen motivasjon oppe.

*R1: En større bevissthet om lederrollen og at ting ikke går av seg selv. Jeg tenker at – man må lage de arenaene for å møtes fordi mange ting oppstår. F.eks. hvis man ikke har den arenaene så tar man ikke den telefonen. Men når man møtes, f.eks. på Teams, så dukker det opp ting som du har lyst til å diskutere underveis. Og det går du glipp av hvis du ikke har laget de møtepunktene, da.*

*R5: Jeg tror at jeg erfarte heller at jeg selv som leder er veldig avhengig av å være med folk for å være motivert. Det er kanskje min hovederfaring – at det var vanskelig å holde min egen motivasjon oppe.*

*R6: Jeg synes liksom jeg mistet litt meg selv. Akkurat som jeg bleknet litt som leder, havnet litt i skyggene.*

Det er også blitt tydelig for dem at det å møtes fysisk er viktig for å bevare et godt arbeidsmiljø – så hvis hjemmekontor er kommet for å bli vil de foretrekke en hybridløsning slik at alle likevel møtes fysisk på jobb for eksempel noen dager i uka.

*R4: Jeg tenker at det blir veldig viktig at vi har noen dager i uka hvor vi er sammen alle sammen. For å opprettholde et arbeidsmiljø. Så tror jeg at det er viktig at alle er til stede noen dager i uka. Eller så får vi ikke det til, tror jeg.*



Til slutt gikk det igjen hos flere at de er blitt enda mer bevisste på at selvledelse og autonomi hos medarbeiderne er viktig, og at de vil bygge videre på å gi tillit og ansvar til dem de selv leder.

*R6: Jeg tror at jeg vil beskrive avdelingslederne som enda mer selvstendige nå enn før. Og det var ikke det at de var uselvstendige, men enda mer kanskje trygge i å ta avgjørelser som skoleledere enn de var før pandemien – og det gjør noe med min måte å lede på. Så vi har fortsatt flat struktur og veldig ansvarsfulle og kompetente avdelingsledere.*

*R4: Det er å ha gode ledere under meg. At jeg setter dem i stand til å utøve god ledelse. Det er jo den beste måten jeg kan lede på.*

#### 4.2.4 En sammenligning med funn fra mellomlederundersøkelsen

I kapittel 2.3.1 ble det redegjort for undersøkelsen blant norske kommunale mellomledere utført av Baldersheim et al. (2021). Ved hjelp av en spørreundersøkelse blant 1354 ledere ble hvilke lederkompetanser de foretrakk for å nå enhetens mål, kartlagt. Lederne ble bedt om å skalere 22 ulike påstander fra 1 – 4. Disse påstandene målte ulike sider ved Adizes (1980) typologier av lederroller, det såkalte PAIE-skjemaet. Jeg har i mine intervjuer benyttet de samme påstandene, men bedt respondentene vurdere dem basert på hvilken betydning påstandene hadde for dem i perioden da de måtte fjernlede. Undersøkelsen utført av Baldersheim et al. (2021) var en kvantitativ undersøkelse. Min kvalitative undersøkelse lar seg derfor ikke direkte sammenligne med deres. Jeg vil likevel presentere hvordan respondentene plasserer seg i forhold til de 22 påstandene for å kunne reflektere noe rundt i hvilken grad respondentene i denne studien angir de samme tendenser som Baldersheim et al. fant, eller ikke.

I tabell 2 nedenfor, er det synliggjort hvordan respondentene i min studie vurderer ulike lederoppgaver sortert under de fire lederrollene: *Produsenten, Administratoren, Integratoren* og *Entreprenøren* (PAIE). Bokstavene a – f angir respondentene.

Lederoppgavene som sorterer under hver enkelt lederrolle, er vist som:

Ikke aktuelt i det hele tatt:	0
Noe antydning:	(x)
Ja	x

Klart ja	xx
Absolutt ja	xxx

I kolonnen helt til høyre er skåren for hver av lederrollene angitt oppsummert, inndelt etter følgende skala: LAV, MEDIUM, MEDIUM +, og HØY

Tabell 2 Oppsummering av hovedfunn i studien basert på PAIE

	a	b	c	d	e	f	Oppsummert
Integrator	xxx	xx	xxx	xxx	xxx	xxx	HØY
Entreprenør	xx	xxx	xxx	xx	xxx	xxx	HØY
Produsent	xxx	xx	xx	xx	xx	xxx	MEDIUM
Administrator	xx	xx	xx	x	x	xx	LAV

Respondentene foretrekker altså, når de fjernleder, lederoppgaver som vi kan plassere under integratorrollen. Styringsverktøy som kan plasseres under entreprenørrollen skårer nest høyest. Ganske betydelig lavere vurderes oppgaver som sorterer under produsentrollen som viktige og lavest på skalaen finner vi oppgaver som ligger til administratorrollen.

Vi kan sammenligne disse funnene til Baldersheim et al., som vist i tabell 1 i kapittel 2.3.1. I tabell 3 nedenfor er Baldersheim et al. sine resultater vist i kolonnen i midten, mens mine funn er vist i kolonnen helt til høyre. Vi ser at rekkefølgen er sammenfallende, med unntak av at respondentene i min studie skårer oppgaver som sorterer under produsentrollen som høyere enn oppgaver som sorterer under administratorrollen.

Tabell 3 Sammenligning av funn i denne studien og funn hos Baldersheim et al.

	Nærledelse (Baldersheim et al.)	Fjernledelse (Funn i denne studien)
Integrator	HØY (3,31)	HØY
Entreprenør	MEDIUM + (3,04)	HØY
Administrator	MEDIUM (2,99)	LAV
Produsent	MEDIUM (2,96)	MEDIUM

Hvis vi trekker veksler på det respondentene uttaler i min kvalitative undersøkelse, så er det flere forhold som muligens kan bidra til å belyse både det som fremstår som sammenfallende i min og Baldersheim et al. sine undersøkelser og det som fremstår som ulikt. Integratorrollen er angitt å være den viktigste rollen i begge undersøkelsene. Uttalelsene respondentene i min studie kom med under intervjuene, tyder også på at betydningen av denne rollen er blitt forsterket i perioden med pandemi og fjernledelse. Da de måtte fjernlede ble de i enda større grad opptatt av typiske lederoppgaver som ligger til integratorrollen - som det å se sine medarbeidere og deres behov, samt fremstå tilgjengelig og samlende.

Videre fant jeg i intervjuene at styringsverktøy mye benyttet av entreprenøren fremsto som viktige for lederne under perioden med fjernledelse. De fikk et økt fokus på innovasjon spesielt knyttet til tekniske løsninger og digitale hjelpemidler. Videre ser det ut til at begrepet innovasjon ble utvidet og at det ble tydeligere for dem at de faktisk kan få til innovasjonsprosesser – særlig når det ligger et tydelig behov til grunn.

Når det gjelder produsentrollen, så støtter utsagnene i intervjuene opp om skåren gitt i form av poeng. I min undersøkelse skårer produsentrollen høyere enn administratorrollen, mens det motsatte er tilfelle i undersøkelsen til Baldersheim et al. Flere av respondentene sier at de opplevde at de kom tettere på selve oppgaveløsningen da de fjernledet under pandemien og at de i større grad opplevde at de benyttet *styring* fremfor *ledelse* i denne perioden.

For administratorrollen sin del, så var styringsverktøy knyttet til denne rollen i liten grad fremtredende hos respondentene i min studie i utgangspunktet. Dette føyer seg godt sammen med resultatene i mellomlederundersøkelsen til Baldersheim et al. hvor jo kjennetegn ved denne rollen ble rangert nest lavest. Lederoppgaver knyttet til administratoren så i min undersøkelse heller ikke ut til å ha økt i perioden med hjemmekontor. Snarere var respondentene svært tydelige på at de fikk enda større tillit til medarbeiderne sine i perioden og at medarbeiderne fremsto som mer selvstyrte og autonome. Lederne hadde derfor mindre behov for å benytte styringsverktøy som regelstyring og kontroll.

### 4.3 Hypotesene – forsterket eller avkrefte?

I kapittel 2.4 ble det utledet noen hypoteser på bakgrunn av teorien og empirien som ligger til grunn for denne oppgaven. I dette delkapittelet blir det gjort en vurdering av om funnene støtter de fremsatte hypotesene.

#### 4.3.1 Hypotese 1: Produsentrollen

På bakgrunn av funn gjort av Keilen og Nordeide (2021), Das Gupta (2011) og Tønnesen og Pedersen (2021), fremsatte jeg en hypotese om at mellomlederne i kommunen jeg undersøkte ville involvere seg i produktivitet og oppgaveløsning på samme måte som tidligere, men at de ville ta i bruk digitale kommunikasjonsverktøy og dessuten være mer opptatt av informasjonsflyt enn tidligere. Informasjonsflyten ville i større grad ha et skriftlig preg.

Funnene tyder på at ledernes direkte involvering i produktivitet og oppgaveløsning i noen grad økte, altså at det skjedde en endring i større grad enn antatt i hypotesen. Respondentene ga uttrykk for at de før pandemien ivaretok mer overordnede lederoppgaver og sjeldent direkte tok del i oppgaveløsningen, noe som også sammenfaller med Baldersheim et al. (2021) sine funn og følgelig plassering av produsentrollen som den minst fremtredende av rollene i PAIE-skjemaet blant norske mellomledere. Under perioden med fjernledelse fikk derimot flere av mellomlederne som deltok i intervjuene et større behov for å være tettere påkoblet den daglige driften. Noen av respondentene er tydelige på at dette er noe de ikke ønsker å fortsette med, og at det først og fremst ble gjeldende som følge av en unntakstilstand. På den annen side gir de uttrykk for at de har lært mye av å følge opp den daglige driften tettere og at de ikke ville vært denne erfaringen foruten. Funnene i denne sammenheng legger seg dermed spesielt tett opp til det Hoel (2010) fant i sin undersøkelse – at medarbeidere som fjernledes først og fremst har behov for «styring» og i mindre grad «ledelse».

Når det gjelder antakelsen om at mellomlederne ville ta i bruk digitale kommunikasjonsverktøy, samt vektlegge særlig skriftlig kommunikasjonsflyt i større grad enn tidligere – så støtter funnene i studien delvis denne hypotesen. Flere av respondentene sier at de la opp til hyppigere møtevirksomhet enn tidligere, og mye av denne møtevirksomheten foregikk på digitale plattformer. Den delen av antakelsen støttes. Når det gjelder skriftlig kommunikasjon, så konkluderte Das Gupta (2011) med at ledere som fjernledes bør være spesielt gode på denne kommunikasjonsformen. Dette støttes ikke av mine funn. Resultatene i

undersøkelsen tyder på at nyere teknologi har lagt til rette for at informasjonsflyten i større grad kan foregå muntlig og dessuten i form av video og bildedeling av dokumenter i nåtid. Den skriftlige kommunikasjonsflyten er mindre fremtredende enn antatt hos Das Gupta og i hypotesen som ble fremsatt. Ett unntak er én av lederne som sier at han kommuniserte mer skriftlig på e-post med medarbeiderne enn tidligere. Den samme lederen reflekterer noe rundt den skriftlige formen – blant annet sier han at det å formulere seg skriftlig ligger lett for ham, men at han oppfattet at flere av medarbeiderne fant det krevende å skulle svare ham skriftlig på e-postene. Dette kan tyde på at også denne lederen i mindre grad ville foretrekke skriftlig kommunikasjon hvis han skulle fjernlede fremover. Vi kan derfor konkludere med at den siste delen av hypotesen, at informasjonsflyten i større grad ville ha et skriftlig preg, ikke får støtte av funnene i denne studien.

#### 4.3.2 Hypotese 2: Administratorrollen

Hypotesen knyttet til administratorrollen, var at mellomlederne i større grad en tidligere ville foretrekke å delegere arbeid og direkte kontroll til medarbeiderne selv. Antakelsen var at integratorrollen ville forsterkes på bekostning av administratorrollen blant annet i den forstand at mellomlederne i større grad ville fasilitere samhandling mellom medarbeiderne.

Hypotesen ble utledet på bakgrunn av blant annet funn hos Bakke et al. (2001) samt Keilen og Nordeide (2021). De fremstiller at det kreves av ledere som fjernleder at de baserer sin oppfølging av medarbeidere på tillit fremfor kontroll, og dessuten at rollen som informasjonsinnhenter og informasjonsspreder blir mer fremtredende.

Lederne som ble intervjuet ga uttrykk for at de allerede i utgangspunktet i liten grad opptrådte overfor sine medarbeidere som administratorer. Dette sammenfaller godt med funnene til Baldersheim et al. (2021) som plasserer administratorrollen som den nest minst foretrukne blant mellomledere før pandemien. Det er ingen tegn som tyder på at denne holdningen har endret seg som følge av økt fjernledelse. Administratorrollen i form av å påse regelverksetterlevelse, planoppfølging og kontroll - har ikke fått større plass hos respondentene når de fjernleder. Derimot mente lederne at det var nødvendig å bidra med koordinering av arbeid og mer direkte oppfølging av noen enkelte medarbeidere, men at det var unntaksvis.

Generelt støtter funnene antakelsen om at integratørrollen forsterkes på bekostning av administratorrollen. Samtlige respondenter uttrykte at tillit var en avgjørende faktor for dem og at de om mulig var enda mer opptatt av gjensidig tillit i arbeidsforholdet når de fjernledet. Dette sammenfaller godt med funn i flere andre undersøkelser. Bergum (2014) fremholder at det er mindre forskjell mellom nærledelse og fjernledelse under norske forhold enn i en rekke andre land – nettopp på grunn av «den norske modellen» hvor tillit er en grunnleggende faktor. Også Lian et al. (2020) og Rydland, Vollset og Yttri (i Bakke et.al 2021) fremholder som nevnt at det kreves av ledere som fjernleder at de i større grad evner å basere sin oppfølging av medarbeider på tillit og i mindre grad på kontroll.

#### 4.3.3 Hypotese 3: Integratørrollen

Flere tidligere studier peker i retning av at egenskaper som kan sortere under integratørrollen i PAIE-skjemaet vil være mer fremtredende når det kommer til fjernledelse. Purvanova og Bono (2009) peker på at en økning av transformasjonsledelse er å foretrekke ved virtuell ledelse, Keilen og Nordeide (2021) fremholder leder som kontaktskaper og Das Gupta (2011) konkluderer med at sosiale nettverksferdigheter er nødvendige lederegenskaper for fjernlederen, samt oppmerksomhet rettet mot ansattes tankesett. Flere tidligere studier tyder dessuten på at leder søker å vise større omsorg for medarbeidere når det utøves fjernledelse og dessuten at trepartssamarbeidet blir viktigere (Tønnesen og Pedersen, 2021, Asmussen, 2021).

På bakgrunn av blant annet funnene i disse studiene ble det utledet en hypotese om at mellomlederne i kommunen ville forsøke å kompensere for økt distanse ved å ha enda større fokus på behovene til den enkelte medarbeider. Videre ble det antatt at det ville bli enda viktigere for dem enn tidligere å sørge for fellesskapsfølelse og tilhørighet, samt for dem som ledere å fremstå samlende.

Lederne ga i intervjuene uttrykk for at de verdsatte høyt mange av de egenskapene som kjennetegner integratøren allerede i utgangspunktet, altså før pandemien. Dette tilsvarer det Baldersheim et al. (2021) fant i sin mellomlederundersøkelse der integratørrollen fikk klart høyest skår av rollene i PAIE. Jeg finner, som antatt i hypotesen, at integratørrollen ble forsterket da mellomlederne skulle fjernlede. Samtlige av respondentene fremholdt veldig tydelig at det var svært viktig for dem å fremstå som tilgjengelige for medarbeiderne og at den enkelte skulle kjenne seg sett. Flere av dem utdypet at det handlet om å se hele mennesket, ikke bare det faglige, i større grad enn tidligere - og at de satte pris på å komme tettere på den

enkelte. Dette støtter opp om den delen av hypotesen som omhandler at lederne ville forsøke å kompensere for økt distanse ved å ha enda større fokus på behovene til den enkelte medarbeider.

Når det gjelder den delen av hypotesen som omhandler fellesskapsfølelse og tilhørighet, samt det å fremstå som samlende – finner jeg også at denne delen av hypotesen støttes gjennom funn i denne studien. Flere av respondentene vektla betydningen av å kunne samle medarbeiderne til møter og samarbeid. Aller helst foretrakk de å gjøre dette med fysisk tilstedeværelse, og mange uttrykte at det hadde vært et savn i de periodene hvor dette ikke lot seg gjøre. Alternativet ble eksempelvis gjerne digitale avdelingsmøter. Lederne vektla også at de var blitt enda mer bevisste på betydningen av å være et lag og dra i samme retning – når de fjernledet ønsket de å bidra som ledere ved å opptre samlende.

#### 4.3.4 Hypotese 4: Entreprenørrollen

Både Keilen og Nordeide (2021) samt Schrøder og Skansen (2021), fant i sine studier at entreprenørrollen ble svekket under fjernledelse når det gjaldt å iverksette nye prosjekter. Videre fant Tønnesen og Pedersen (2021) i deres undersøkelse at kommunale ledere likevel var kreative i pandemiperioden knyttet til å ta i bruk digitale verktøy.

Hypotesen som ble fremsatt vedrørende entreprenørrollens posisjon når det kommer til fjernledelse, var at også hos mellomlederne i denne studien ville vi finne at utøvelsen av entreprenørrollen lå noe brakk når det kom til fjernledelse. Videre ble det antatt at mellomlederne ville vise en del kreativitet når det kom til å søke løsninger på konkrete enkeltutfordringer, men at fokuset hovedsakelig ville rette seg mot interne forhold og det å løse oppgaver på en annen måte - snarere enn utvikling av nye produkter og tjenester.

Når det gjelder første del av hypotesen, blir den delvis støttet av funnene i undersøkelsen. Flere av respondentene ga uttrykk for at de i utgangspunktet var opptatt av innovasjon, men at det ble vanskelig å drive innovasjonsprosesser i perioden med fjernledelse. Fraværet av slike prosesser ble først og fremst knyttet til at pandemihåndteringen førte til at dette ikke ble prioritert. Dette kan tyde på at handlinger og styringsverktøy knyttet til denne lederrollen blir ansett å være avhengig av en form for overskudd og at det ikke anses å være like viktig som for eksempel styringsverktøy som faller under integratørrollen. På den annen side var det også noen respondenter som var inne på at nettopp krisen som oppstod, eller den plutselige

overgangen til hjemmekontor, tvang frem innovasjon og nye løsninger. Denne observasjonen som lederne selv gjorde sammenfaller godt med velkjent teori om at en krise kan bidra til å forløse endring og innovative prosesser (Lewin, 1951, Kotter, 1996, Tichy og Devanna, 1990).

En annen interessant oppdagelse knyttet til i hvilken grad entreprenørrollens posisjon ble sterkere eller svakere, er respondentenes refleksjoner omkring selve begrepet innovasjon. For enkelte av mellomlederne kan det synes som at det å lede på avstand under en krise, fikk dem til å se på innovasjon med et nytt blikk. De kom frem til at innovasjon for deres del ikke bare handler om produkter, men vel så mye om å finne gode løsninger for kommunens innbyggere. Vi ser altså en viss variasjon i ledernes egne oppfatninger av både hva som ligger i selve innovasjonbegrepet og dessuten hvilken grad innovasjonsprosesser stoppet opp eller ikke. Det som gikk igjen hos flere, uansett hvordan de definerte innovasjon, var erfaringen de hadde gjort seg knyttet til at de selv og medarbeiderne kan omstille seg på kort varsel hvis de bare må.

Når det gjelder den andre delen av hypotesen, så får den mer ensidig støtte i undersøkelsen. Mellomlederne viste kreativitet når det kom til å søke løsninger på konkrete enkeltutfordringer og alle tok i bruk tekniske løsninger for samhandling og møtevirksomhet. Videre var fokuset hovedsakelig rettet mot interne forhold og det å løse oppgaver på en annen måte - snarere enn utvikling av nye produkter og tjenester. Et klart unntak her var utviklingen av «Take-away» – biblioteket som vi må kunne si har en utadrettet innretning.

#### 4.4 Mulige endringer i tyngdepunkt i PAIE-skjemaet

Ifølge Adizes (1980), som var den som fremsatte typologien som lå til grunn for PAIE-skjemaet (Strand, 2007), er det avgjørende at ledere evner å ta i bruk alle de ulike rollene i sitt lederskap. Verdigrunnlaget og styringsverktøyene som ligger til grunn for de ulike prototypene slik de fremstilles i PAIE, er komplementære. Fullstendig fravær av egenskaper som sorterer under én av rollene, vil være fatalt.

Lederne som inngår i studien, fremstår å inneha komponenter av alle rollene i sitt lederskap. Det ser ut som at deres ledelsesutøvelse før pandemien sammenfaller godt med den rollesammensetningen som Baldersheim et al. (2021) fremstiller at kjennetegner den



kommunale mellomlederen. Hvis vi legger min undersøkelse til grunn, kan virke som at det for lederne som ble intervjuet har skjedd en grad av forskyvning i forholdet mellom rollene når det kommer til fjernledelse. Med utgangspunkt i funnene i denne studien, og vurderingen av disse funnene opp mot teori og empiri, ser det ut som integratrorrollen blir forsterket når fjernledelse tas i bruk, administratorrollen svekkes noe, mens produsentrollen og entreprenørrollen først og fremst endrer tyngdepunkt innen selve innrammingen av rollebeskrivelsene.

Respondentenes orientering mot å ivareta og følge opp den enkelte medarbeider blir enda mer fremtredende under fjernledelse, altså en forsterkning av integratrorrollen. De er mer opptatt av at den enkelte medarbeider skal kjenne seg sett og de ønsker som ledere å fremstå samtlende i enda større grad enn tidligere. Som administratorer, blir ledernes behov for å utøve regelverksetterlevelse, planoppfølging og kontroll redusert. Når de fjernleder blir tillitsforholdet til og fra medarbeiderne enda viktigere for dem, blant annet knyttet til at oppgave utføres og at de utføres tilfredsstillende. Kontrollbehovet blir altså mindre og vi kan nærmest forestille oss at dette behovet overføres til økt tillit, som igjen sorterer under integratrorrollen. Videre finner vi hos respondentene at de delvis tar i bruk andre styringsverktøy som likevel favner under samme rolle når det kommer til produsentrollen og entreprenørrollen. For produsentrollen, ser det ut til at forskyvningen handler om at lederne, mer eller mindre ufrivillig, kommer noe tettere på den direkte oppgaveløsningen når de fjernleder – samtidig som de mister noe grep om faglig oppdatering i form av kollektivt utviklingsarbeid. For entreprenørrollen ser det ut til at mulighetsrommet for å drive lederstyrte innovasjonsprosesser blir noe begrenset under fjernledelse, men samtidig har lederne erfart at deres oppfatning av hva som ligger i selve innovasjonsbegrepet har blitt utvidet. Dessuten har det blitt tatt i bruk nye løsninger for å håndtere konkrete utfordringer, særlig knyttet til digitale verktøy.

Adizes grunnleggende syn på et lederrollene i PAIE er komplementære roller ser ut til å stå seg sett opp mot funnene i denne studien, men når det kommer til fjernledelse vil det kreve en viss forskyvning av vektningen mellom rollene - samt innad i den enkelte rollebeskrivelse.

## 5.0 Konklusjon og mulige implikasjoner

I dette kapitlet avsluttes og oppsummeres studien. Resultatene drøftes og konkluderes konkret opp mot forskningsspørsmålene slik de ble presentert innledningsvis. I kapitlet drøftes også noen mulige implikasjoner om hva som kan leses ut av funnene og hva som kan være interessant å undersøke videre

### 5.1 Forskningsspørsmålene sett opp mot funnene i studien

I dette delkapitlet oppsummeres hvordan problemstillingene for oppgaven er blitt belyst, først forskningsspørsmålene og deretter hovedproblemstillingen.

#### 5.1.1 Forskningsspørsmål 1

Det første forskningsspørsmålet omhandlet hva eventuelle opplevde endringer i mellomledernes lederstil består av. *Hva består de eventuelle endringene i?* Funnene i studien tyder på at den mest fremtredende endringen, er et forsterket behov fra lederne om å ivareta og å følge opp dem de leder. Omsorgen for medarbeiderne økte og lederne ønske om å fremstå som tilgjengelige tiltok.

De personlige erfaringene spriker noe - enkelte opplevde at de fikk en utvidet distanse til dem de leder, mens andre kjente at de kom tettere på. De som viste til en økt distanse, påpekte at dette ikke var et ønske fra deres side – tvert imot savnet de den direkte kontakten og det å være på samme sted som sine medarbeidere. En mulig fellesnevner kan være at bevisstheten om hvor viktig det er for lederne å ha god kontakt med dem de leder, ble mer fremtredende. Vi må kunne si at integratørrollen (Adizes 1980, Strand 2007) fikk en enda større plass i lederne lederstilprofil. Videre kan det se ut som at selve måten de opptrådte som integratører på endret seg noe – flere av dem ga uttrykk for at de gikk lengre enn tidligere når det gjaldt å se den enkelte medarbeider. Fra å først og fremst sørge for at den enkelte medarbeider kjente seg sett på et faglig nivå og som del av et kollegium – ble det viktigere for lederne å i større grad se medarbeiderne som hele mennesker. Fokuset dreide mer i retning av hvordan den enkelte hadde det og i mindre grad på resultat og kontroll. Kontrollmekanismer er faktorer vi gjerne knytter til administratorrollen (Adizes 1980, Strand 2007). Administratorrollen fikk altså en mindre fremtredende rolle i respondentenes lederstilprofil, mens integratørrollen styrket sin posisjon.

Flere av lederne som inngår i studien, opplevde at de kom tettere på den daglige driften. Det ble mer presserende for dem å involvere seg i den konkrete oppgaveløsningen når de fjernledet og dessuten fikk de behov for hyppigere møtevirksomhet med medarbeiderne. Denne påkoblingen dreide seg ikke om å kontrollere, men derimot om å bidra i oppgaveporteføljen. Videre endret ledelse av faglig utviklingsarbeid seg for mellomlederne. De oppdaget at det å drive kollektive utviklingsprosesser er vanskelig når man fjernleder, noen mente det er umulig. Den faglige utviklingen ble i større grad overlatt til den enkelte medarbeider å ivareta for egen del. Dette er faktorer som gjerne knyttes til produsentrollen i PAIE-skjemaet (Adizes 1980, Strand 2007).

Når det gjelder entreprenørrollen (Adizes 1980, Strand 2007), oppdaget lederne at det å drive innovative prosesser var vanskelig når de fjernledet. Samtidig dukket det opp nye løsninger under perioden med hjemmekontor og flere av lederne fikk også et nytt og utvidet syn på hva de la i selve begrepet innovasjon.

Oppsummert viser studien en rolleforskyvning hvor integratørrollen forsterkes på bekostning av administratorrollen, mens det for produsentrollen og entreprenørrollen først og fremst skjer en endring innenfor rammene av rollebetegnelsene.

### 5.1.2 Forskningsspørsmål 2

Det andre forskningsspørsmålet omhandlet hva mellomlederne selv mener de lærte da de fjernledet. *Hva har mellomlederne lært om sin egen ledelse?* Funnene viser at respondentene helt klart gjorde seg noen erfaringer i periodene de fjernledet som de selv mener de har lært av. Erfaringer knyttet til integratørrollen, omhandler, som nevnt ovenfor, at de fikk bekreftet eget behov og ønske om å være til stede for dem de leder. De lærte at dette er så viktig for dem at det er avgjørende for om de oppfatter seg selv som gode ledere eller ikke.

Videre lærte de også sine medarbeidere enda bedre å kjenne, ved at lederne oppdaget at medarbeiderne var mer autonome enn de allerede antok. Samtlige av respondentene ga i intervjuene uttrykk for at de var dypt imponerte over hvor selvgående, selvregulerte og ansvarlige dem de ledet fremstod i perioden de arbeidet på hjemmekontor.

En annen lærdom, var at betydningen av faglig og sosialt samvær er vesentlig. Når det for eksempel gjelder faglig utvikling, lar det seg gjøre for den enkelte medarbeider å holde seg individuelt faglig oppdatert på eget fagområde – mens kollektivt faglig utviklingsarbeid krever fysisk tilstedeværelse for å bli vellykket. Også det sosiale samværet fremsto som mer betydningsfullt enn lederne i utgangspunktet hadde oppfattet at det var.

Helt konkret lærte lederne seg, på samme måte som medarbeiderne, å ta i bruk en rekke digitale kommunikasjonsverktøy. De fikk utvidet sitt repertoar blant annet når det kommer til fasilitering av møteplasser og informasjonsdeling. Videre fikk de erfare i praksis, noe flere av dem gav uttrykk for at de kjente til i teorien, at man kan få til mye endring på kort tid hvis man bare må.

Sist, men ikke minst, opplevde respondentene at de ble mer reflekterte i sitt eget lederskap enn tidligere. De betraktet i større grad seg selv som ledere i et metaperspektiv og ble bedre kjent med sine egne styrker og svakheter da de så seg nødt til å lede på en litt annen måte enn tidligere. Denne innsikten i egen lederstil, i form av egne lederegenskaper, prioriterte styringsverktøy, styrker og svakheter – er i seg selv en avgjørende egenskap for ledere å inneha ifølge Adizes (1980). Ved å ha denne bevisstheten kan ledere benytte seg av eventuelle mangelfulle egenskaper i sin egen lederstilprofil, hos nære medarbeidere. Aller helst bør man, ifølge Adizes, sette sammen komplementære lederteam for å kompensere for egne svakheter. Det at lederne lærte seg selv bedre å kjenne i perioden de fjernledet, kan ha gitt dem et bedre utgangspunkt for å lykkes med nettopp denne sammensetningen i sitt videre virke.

### 5.1.3 Forskningsspørsmål 3

Det siste forskningsspørsmålet omhandlet i hvilken grad lederne selv mente at endringene ville vedvare. *Ser mellomlederne for seg at de eventuelle endringene vil vare – hva vil de ta med seg videre?* Gjennomgående gir respondentene uttrykk for at de i fremtiden ikke ønsker å drive fjernledelse i samme grad som de var nødt til under pandemien. Hvis hjemmekontor skal være en del av kommunens fleksible arbeidsorganisering fremover, nevner flere av dem at de ville foretrekke faste dager hvor alle er til stede på den felles fysiske arbeidsplassen.

På den annen side oppdaget noen av respondentene at de fremsto enda mer tilgjengelige når de kunne nå digitalt. I og med at dette behovet for å være til stede for sine ansatte er så

fremtredende hos lederne, har flere av dem kommet til at de vil fortsette å benytte digitale kommunikasjonsverktøy for å følge opp ansatte. De nevner for eksempel at de vil ta i bruk Teams til korte digitale møter, helst med én eller bare noen få ansatte, og at de vil bruke denne kommunikasjonskanalen til å raskt kunne treffe medarbeidere som har behov for en samtale, avklaring osv. Det at medarbeiderne vet at de bare er et tastetrykk unna, gjør at lederne ikke i like stor grad som tidligere kjenner behov for å være fysisk tilgjengelige og fysisk synlige i kontorfellesskapet eller på de ulike avdelingene de har ansvar for. Lederne mener dessuten at mye tid kan spares på å erstatte en del fysiske møter med digitale møter.

Videre reflekterer flere av lederne rundt at deres syn på innovasjon har endret seg. De vil ta med seg videre den erkjennelsen de er kommet til om at begrepet er videre og rommer mer enn de før har tenkt. De er dessuten blitt mer oppmerksomme på at de driver mye innovasjonsarbeid selv om det ikke nødvendigvis dreier seg om å utvikle nye produkter og tjenester.

Savnet av faglig og sosialt fellesskap ble stort for lederne i perioden med hjemmekontor. Dette fraværet av samlingspunkter er noe de absolutt ikke ønsker å videreføre. Tvert imot vil de ta med seg videre at det er svært viktig at de som ledere legger til rette for faglige og sosiale møteplasser. Flere av dem vil derfor blant annet etablere flere fellesmøter for deling og erfaringsutveksling, og de vil helt konkret også forsøke å finne midler i budsjettene sine til sosiale sammenkomster.

Tillitsforholdet mellom leder og ansatt var i utgangspunktet godt i den forstand at lederne hadde tillit til at medarbeiderne utførte de oppgavene de var satt til å utføre. Som nevnt opplevde lederne under pandemien at medarbeiderne var enda mer autonome enn de hadde antatt. Flere av lederne ser for seg at de fremover i mindre grad vil ha behov for å kontrollere arbeidet til medarbeiderne. De har fått enda større tillit til at medarbeiderne er selvregulerte og strekker seg langt for å levere oppgavene de er satt til å utføre. Lederne vil derimot gjøre seg enda mer tilgjengelige for drøfting og avklaring når medarbeiderne selv har behov for det.

Sist, men ikke minst, oppdaget lederne at det er mulig å få til store endringer på kort tid når det er helt nødvendig. Som én av respondentene sa:

*R4: Jeg ser at vi kan snu oss på en femøre hvis vi vil. Vi kan faktisk endre veldig mye hvis vi bare skjønner hvorfor vi skal gjøre det. Og det er jo en erfaring å ta med seg.*

## 5.2 Svar på hovedproblemstilling

Hovedproblemstillingen for denne studien var: *I hvilken grad og eventuelt hvordan har administrative ledere i en mellomstor norsk kommune opplevd endret lederstil som følge av Covid-19 pandemien?*

Når det kommer til fjernledelse og rollene i PAIE-skjemaet, ser det ut til at det har skjedd en grad av forskyvning i forholdet mellom rollene og dessuten innad i enkelte av rollekategoriene. Det som tydeligst peker seg ut, er at integratorrollen ser ut til å bli forsterket når fjernledelse tas i bruk – mens administratorrollen ser ut til å svekkes noe. Når det gjelder produsentrollen og entreprenørrollen, ser det ut til at disse rollene først og fremst endrer tyngdepunkt innen selve innrammingene av rollebeskrivelsene.

Integratorrollen ser ut til å forsterkes når det kommer til fjernledelse i den forstand at lederne får behov for å være tilgjengelige for medarbeiderne sine i enda større grad enn ved nærledelse. Det blir enda viktigere for lederne at alle kjenner seg sett – ikke bare faglig, men også som menneskene de er. Videre får det økt betydningen for lederne å fremstå som en samlende faktor og å dra laget i samme retning.

Administratorrollen hadde en mindre fremtredende plass i mellomledernes lederstilprofil i utgangspunktet og denne rollens posisjon ser som nevnt ut til å bli noe svekket under fjernledelse. Mellomlederne blir enda mindre opptatt av regelverksetterlevelse og kontroll når de fjernleder – tvert imot verdsettes medarbeidernes autonomi i større grad enn ved nærledelse.

Når det gjelder produsentrollen så handler endringene jeg fant hos respondentene knyttet til denne rollen først og fremst om en forskyvning innad i rollebeskrivelsen. Noen av styringsverktøyene som naturlig faller inn under denne rollekategorien blir mer tatt i bruk, mens andre blir mindre aktuelle å benytte. Eksempelvis blir lederne i større grad direkte påkoblet den daglige driften når de fjernleder. Når det gjelder å være en driver for å holde kollegiet faglig oppdater – så blir denne siden nedprioritert, spesielt når det kommer til kollektivt utviklingsarbeid.

Også innad i entreprenørrollen ser det ut til å skje en forskyvning når fjernledelse tas i bruk. Det å drive innovasjonsprosesser finner respondentene svært vanskelig. Utover å ta i bruk nye tekniske løsninger for samhandling og møtevirksomhet, påpeker flere at innovasjonsarbeid ble liggende brakk i periodene de måtte fjernlede. Samtidig ser det ut til at selve innovasjonsbegrepet er blitt utvidet og videre at lederne har erfart at innovasjon og endring er mulig å få til bare man vil det nok.

Alt i alt ser det ut til at Adizes grunnleggende syn på lederrollene i PAIE som komplementære, står seg sett opp mot funnene i denne studien. Samtidig vil det, når det kommer til fjernledelse, kreves en viss forskyvning av vektingen mellom rollene - samt innad i den enkelte rollebeskrivelse. Integratorrollen holder stand som den ledende og styringsverktøy knyttet til denne rollen er de foretrukne. Lederne ønsker å være enda mer tilgjengelige for medarbeiderne når de fjernleder. Som tittelen i denne oppgaven antyder – lederne endrer ikke nødvendigvis stil, men de søker å finne måter å vise «nærhet på avstand».

### 5.3 Mulige implikasjoner

Gitt funnene i studien, fremstilles det i dette siste delkapittelet noen implikasjoner. Her antydes hvordan funnene kommuniserer med kunnskapsgrunnlaget vi kjenner fra før, hva politikere og nasjonale myndigheter muligens bør hensynta fremover og dessuten indikeres noen praktiske råd til dem som eventuelt skal utøve fjernledelse.

Det teoretiske kunnskapsgrunnlaget for denne studien tok hovedsakelig utgangspunkt i PAIE-skjemaet slik det er utviklet av Strand (2007) på bakgrunn av Adizes (1980) typologier. Av funnene fremkommer det at vektingen mellom typologiene, slik Baldersheim et al. (2021) fordeler dem i sin mellomlederundersøkelse, langt på vei står seg hos norske mellomledere også når de skal fjernlede. Rollebeskrivelsene i PAIE – skjemaet fungerer fremdeles og det lar seg gjøre å sortere mellom dem, men vi må være oppmerksomme på den forskyvningen som oppstår når ledelsen går fra nær til fjern.

Når det gjelder kunnskapsgrunnlaget knyttet til fjernledelse, kan det se ut som at denne jevnlig bør fornyes. Den teknologiske utviklingen er hele tiden pågående og foregår i raskt tempo. Eksempelvis er nye kommunikasjonsverktøy som Teams og Zoom de siste årene blitt tatt i bruk og disse har fått stor betydning for ledere når de skal fjernlede. Tidligere funn som

for eksempel tilsa at skriftlig kommunikasjon utgjør en viktig del av fjernledelse (Das Gupta, 2011), blir mindre aktuelt når teknologien i større grad muliggjør muntlig kommunikasjon i sanntid. Studier om fjernledelse kan derfor raskt stå i fare for å fremstå lite aktuelle og det vil trolig være nødvendig med stadig nye undersøkelser om temaet.

Vi må kunne slå fast at arbeidslivet endret seg raskt og drastisk i forbindelse med Covid-19 pandemien. Videre er det mye som tyder på at en del av endringene som oppstod i arbeidslivet er kommet for å bli, blant annet økt bruk av hjemmekontor og følgelig nødvendigheten av fjernledelse. Gevinsten er stor knyttet til fleksibilitet for den enkelte arbeidstaker, reduksjon av klimautslipp som følge av redusert forflytning og lavere utgifter til kontorplasser for arbeidsgiver. Politikktutforming og nasjonale myndigheters føringer vil nødvendigvis måtte tilpasses den nye hverdagen. Både denne og andre studier kan tyde på at det vil være behov for å utarbeide en arbeidslivsmodell som også omfatter fjernledelse. I den sammenheng bør man hensynta faktorer knyttet til blant annet ivaretagelse av faglig og sosialt fellesskap, hybridløsninger av fysisk tilstedeværelse/hjemmekontor for å sikre kollektive utviklingsmuligheter samt oppdatert og velfungerende teknisk kommunikasjonsutstyr.

For ledere som skal utøve fjernledelse fremover, kan det se ut som at det vil være nødvendig å etablere faste strukturer som sikrer at leder har gode forutsetninger for å kunne følge opp den enkelte medarbeider og dessuten fremstå som en samlende faktor i kollegiet. Styringsverktøy som foretrekkes brukt av integratoren i PAIE vurderes av norske kommunale mellomledere som svært verdifulle og behovet for å lykkes på dette området fremstår enda sterkere når det kommer til fjernledelse. Det vil trolig være nødvendig å systematisere arenaer for oppfølging og samhandling slik at lederne kan kjenne seg trygge på at de mestrer disse sidene ved lederskapet til tross for at de ikke nødvendigvis har medarbeiderne fysisk rundt seg i arbeidshverdagen.

Oppsummert er denne studien interessant i den forstand at den kan bidra til økt innsikt i endringer og nyttige erfaringer knyttet til ledelse når man går fra nærledelse til fjernledelse. Det er samtidig nødvendig å understreke at studien bygger på et begrenset materiale og følgelig må funnene benyttes med varsomhet. Studien kan inngå som et bidrag i en større sammenheng knyttet til studier på fjernledelse, men det vil i det videre være behov for å utforske fenomenet i et bredere omfang.



## 6.0 Litteratur

Aarset, M. (2010), *Kriseledelse*, Fagbokforlaget, Bergen

Adizes, I. (1980) *Lederens fallgruver og hvordan man unngår dem*. A/S Hjemmets fagpresseforlaget, Oslo

Asmussen, L. (2021) *Som å bygge fotballbanen mens du spiller kampen. En kvalitativ intervjustudie av ledere i oppvekstsektoren sin opplevelse av overgangen fra nærledelse til fjernledelse under Covid-19 nedstegningen av Norge*. [Masteroppgave], NTNU

Bakke, J.W., Fossum, E., Nævdal, J., Vollset, H., Yttri, B. (2001) *Arbeid på nye måter – perspektiver på fjernarbeid*. Fagbokforlaget, Bergen

Baldersheim, H., Haug, A. V., Hye, L., Øgård, M. (2021) *Den kommunale mellomlederen – selvstendig lagspiller*. Fagbokforlaget, Bergen

Bergum, S., (2014) Avstandsledelse – karakteristika og utfordringer. I Å.S. Hole og A.O. Haugen (Red.), *Personalledelse i et kunnskapsbasert arbeidsliv*. (s. 39 – 59). Oplandske bokforlag, Vallset

Bennis, W.G. og Nanus, B. (2007) *Leaders – Strategies for Taking Charge*. Harper Collins, New York

Bolman, Lee G. og Deal, Terrence E. (2018) *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse – struktur, HR, politikk og symboler*. Gyldendal, Oslo

Cameron, K. S., Quinn, R. E. og DeGraff, J. (2006) *Competing Values Leadership*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham

Cameron, K. Quinn, R. E. og Robert E. (2013) *Identifisering og endring av organisasjonskultur: de konkurrerende verdier*. Cappelen Damm, Oslo

Coombs, W.T. (2007) *Ongoing crisis communication: Planning, managing and responding* (2. utg.) Sage Publications, Thousand Oaks, California

DasGupta, P. (2011). *E-leadership*. *Emerging Leadership Journeys* 4 (1), s. 1 - 36

DFØ. (2020). *Da statsforvaltningen flyttet hjem*. [Arbeidsgiver.difi.no](https://arbeidsgiver.difi.no/sites/default/files/da_statsforvaltningen_flyttet_hjem.pdf)  
[https://arbeidsgiver.difi.no/sites/default/files/da\\_statsforvaltningen\\_flyttet\\_hjem.pdf](https://arbeidsgiver.difi.no/sites/default/files/da_statsforvaltningen_flyttet_hjem.pdf) (lastet ned 25. februar 2022)

Gabrielsen, A.S., Stensland, T.L. og Solum, N.K. (2021) *Når pandemien bestemmer – en studie om ledelse i Covid-19 pandemien* [Masteroppgave]. *NORD universitet*

Gilpin, D.R og Murphy, J. (2008) *Crisis management in a complex World*, Oxford University Press, New York

Harman, E. (2022) *Lederens tilpasningsevne – en analyse av ledernes utvikling og tilpasning under Covid-19 pandemien* [Masteroppgave]. *OsloMet*

Hoel, H., (2010) *Fjernledelse eller nærledelse: gjør det noen forskjell?* [Masteroppgave], *UiT*

Hoven, T., (2021) *Hvordan videreutvikle en SMI-skole mot et profesjonelt læringsfellesskap gjennom fjernledelse?* [Masteroppgave], *NTNU*

Idsal, J.A.K., Korneliussen, B.E. og Siqveland, M. (2021) *Lederes handlingsrom under Covid-19 pandemien. En kvalitativ studie av ledelse i psykisk helsevern*. [Masteroppgave]. *Universitetet i Agder*

Jacobsen, D.I og Thorsvik, J: (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer*. *Fagbokforlaget, Bergen*

Jacobsen, D.I. (2018) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. *Cappelen Damm Akademisk, Oslo*

Jacobsen, D.I. (2018) *Organisasjonsendring og endringsledelse*. *Bergen: Fagboklaget*

Keilen, M. og Nordeide, S.K. (2021) *Den nye lederhverdagen. En studie av hvordan førstelinjelederens rolle påvirkes ved overgangen til fjernledelse under koronapandemien.* [Masteroppgave], OsloMet

Kindberg, J.G. og Weggersen, L. (2021) *Fører fjernledelse, hjemmekontor og digitale kanaler til endringer i kommunikasjon og oppfølging mellom leder og ansatt?* [Masteroppgave], OsloMet

Kliment, N. og Hetelid, K. (2021) *Å lede i en pandemisk kontekst – en casestudie av personalledere i Lyse-konsernet,* [Masteroppgave], Universitetet i Stavanger

Kotter, J.P. (1996). *Leading Change.* Boston: Harvard Business Review Press

Kårstad, A., (2021) *Fjernledelse og nærledelse – hva er forskjellen? Hvordan kan ledere skape motivasjon etter en organisasjonfusjon – og hvilken lederstil er mest fremtredende i fjernledelse kontra nærledelse?* [Masteroppgave], UiT

Lewin, K. (1951) *Field theory in social science.* New York: Harper and Row

Lian, I., Gresseth, M., og Wibe, P. (2020) *Hvordan oppleves fjernledelse fra et lederperspektiv.* [Masteroppgave], MBA Trøndelag

Mintzberg, H. (1973) *Lederen og hans job* (oversatt til dansk – originaltittel: *The Nature of Managerial Work*). Nyt fra Samfundsvidenskabene, København 1976

Mitroff, I.I. (2005) *Why some companies emerge stronger and better from a crisis.* AMACOM, New York

Mitroff, I.I. og Pearson, C.M. (1993) *Crisis management: Diagnostic guide for improving your organization`s crisis-preparedness.* Jossey-Bass, San Francisco

Molstad, M.H. og Aspeli, A.K.G (2020) *Fjernledelse – Fred, frihet og ensomhet?*, Gyldendal, Oslo

Mork, Cecilie (2019). *En offentlig sektor i endring, ORG916* [Eksamensoppgave].

Universitetet i Agder

Nilsen, M.H. og Utsi, G.J. (2021) *Hvordan har små og mellomstore virksomheter håndtert Covid 19? En studie med fokus på ledelse, strategi og kultur.* [Masteroppgave]. Høgskolen i Innlandet

Purvanova, R.K. og Bono, J.E. (2009). *Transformational leadership in context: Face to face and virtual teams.* The Leadership quarterly, 20(3), 343-357

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984309000800?via%3Dihub> (lastet ned 25. februar 2022)

Ringholm, T., Teigen, H. og Aarsæther, N. (2015), *Innovative kommuner*, Cappelen Damm akademisk

Schrøder, C. og Skansen, G. (2021) *Å lede tett på når medarbeider er langt unna. Lederes erfaringer fra å lede på hjemmekontor under Covid-19.* [Masteroppgave]. OsloMet

Schumpeter, J.A. (1934/1975). *The Theory of Economic Development: an Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle.* Harvard University Press, Cambridge, Mass

Strand, T. (2007) *Ledelse, organisasjon og kultur.* Fagbokforlaget, Bergen

Tichy, N.M. og Devanna, M.A. (1990). *The Transformational Leader.* New York: John Wiley and Sons

Tønnesen, S. og Pedersen J.F. (2021) *«Hører du meg nå?» Covid-19 og påtvunget avstandsledelse i kommunal sektor.* [Masteroppgave]. Høgskolen i Innlandet

Weick, K.E. og Sutcliffe, K.M. (2007). *Managing the Unexpected* (2.utg.) Jossey-Bass, San Francisco

Yukl, G. og Gardner, W.L. (2020). *Leadership in Organizations* (9. utg.) Pearson

Ødegård, A.T. (2021) *Orden versus temporalitet – en kvalitativ analyse av kommunal krisehåndtering under Covid-19 pandemien* [Masteroppgave]. Universitetet i Agder

# Vurdering

**Referansenummer**

142062

**Prosjekttittel**

Lederkompetanser blant mellomledere i en mellomstor norsk kommune – under og etter Covid-19.

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Universitetet i Agder / Fakultet for samfunnsvitenskap / Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

**Prosjektansvarlig**

Are Vegard Haug

**Student**

Cecilie Thorbjørnsen Mork

**Prosjektperiode**

01.01.2022 - 31.01.2023

[Meldeskjema](#) 

**Dato**

24.05.2022

**Type**

Standard

**Kommentar**

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

**VIKTIG INFORMASJON TIL DEG**

Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører for spørreskjema, skylagring, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er institusjonens egne retningslinjer for informasjonssikkerhet som gjelder.

**DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG**

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

**TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET**

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

**LOVLIG GRUNNLAG**

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

**PERSONVERNPRINSIPPER**

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lenger enn nødvendig for å oppfylle formålet

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>  
Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

## Vedlegg 2: Intervjuguide

### **Før intervjuet starter:**

Informere helt kort om meg selv.

Informere kort om forskningsprosjektet:

Arbeidslivet i Norge endret seg brått da Covid-19 – pandemien rammet landet vinteren 2020. Selv om vi etter hvert har funnet tilbake til en mer normal hverdag, slik vi kjente den før viruset oppstod, vil noen endringer trolig bli varige. Det jeg ønsker å undersøke i masteroppgaven min, er hvordan den nye arbeidshverdagen har påvirket ledelse. Som følge av pandemien måtte mange ledere omstille seg og lede på avstand fra sine ansatte, såkalt fjernledelse.

Jeg ønsker i dette intervjuet å høre din vurdering av om du har endret syn på egen ledelse og om du eventuelt har tatt i bruk andre metoder og styringsverktøy enn dem du brukte før pandemien. Videre ønsker jeg å høre din vurdering av om du i så fall ser for deg at disse endringene vil vedvare også etter at pandemien er over.

Undersøkelsen tar ca. 40 minutter å svare på.

Vise til samtykkeskjemaet respondenten har fått tilsendt på forhånd og innhente signatur på dette.

Høre om det er noe respondenten lurer på før vi setter i gang med selve intervjuet.

### **Innledende spørsmål**

- Du er leder for (avdeling, skole, osv). Hvor mange medarbeidere har du personalansvar for?
- Hvem er din nærmeste leder?
- I hvor mange år (ca.) har du vært i denne lederstillingen?
- Hvor mange års erfaring (ca.) har du til sammen som leder?
- Kan du kort angi ca. hvor mye du og dine medarbeidere har arbeidet hjemmefra fra 12. mars 2020 og frem til mars 2022?
- Hvilken praksis hadde dere for bruk av hjemmekontor før koronapandemien?

**Skalering av påstander** (etter Baldersheim et. al, 2021 s. 83)



Hvordan har du under perioden hvor dere har arbeidet på hjemmekontor opptrådt som leder i forhold til dine medarbeidere for å nå enhetens mål? Hvordan passer følgende beskrivelse for deg?

Skala: 1 = Helt uvesentlig, 2 = Av noe betydning, 3 = Av ganske stor betydning, 4 = Av svært stor betydning

At jeg roser medarbeiderne når de gjør en ekstra god innsats **I**

1      2      3      4

Evt. kommentar/refleksjon:

At den enkelte opplever at arbeidsoppgavene er meningsfulle og givende **I**

1      2      3      4

Evt. kommentar/refleksjon:

At de ansatte vet at de har en trygg arbeidsplass **I**

1      2      3      4

Evt. kommentar/refleksjon:

At jeg følger med på den faglige utviklingen og sørger for at våre arbeidsmåter er oppdatert **P**

1      2      3      4

Evt. kommentar/refleksjon:

At jeg følger med på brukernes synspunkter og formidler disse til medarbeiderne **P**

1      2      3      4

Evt. kommentar/refleksjon:

At ansatte får mulighet til å prøve og feile **E**

1      2      3      4

Evt. kommentar/refleksjon:

At alle er bevisste på å overholde tildelte budsjetter **A**

1      2      3      4

Evt. kommentar/refleksjon:

At jeg følger med på de politiske signalene og formidler disse til medarbeiderne **E**

1      2      3      4

Evt. kommentar/refleksjon:

At de ansatte får stor frihet til å velge hvordan jobben skal utføres **E**

1      2      3      4

Evt. kommentar/refleksjon:

At vi av og til tar oss tid til festlig samvær **I**

1      2      3      4

Evt. kommentar/refleksjon:

At nye initiativer og tiltak fra enkeltansatte/grupper av ansatte stimuleres og belønnes **E**

1      2      3      4

Evt. kommentar/refleksjon:

At jeg løpende koordinerer arbeidet i enheten **P**

1      2      3      4

Evt. kommentar/refleksjon:

At vi får til å samarbeide på tvers av sektorgrenser **I**

1      2      3      4

Evt. kommentar/refleksjon:

At medarbeiderne gis gode muligheter til etterutdanning **P**

1      2      3      4

Evt. kommentar/refleksjon:

At de ansatte vet at jeg følger med på hvordan de gjør jobben **A**

1      2      3      4

Evt. kommentar/refleksjon:

At reglementer følges til punkt og prikke **A**

1      2      3      4

Evt. kommentar/refleksjon:

At de ansatte vet at prestasjonene deres vurderes fortløpende **A**

1      2      3      4

Evt. kommentar/refleksjon:

At den enkelte medarbeider avlønnes på en måte som står i forhold til kompetanse og innsats

**P**

1      2      3      4

Evt. kommentar/refleksjon:

At vi av og til kan reise bort sammen for å gjennomdrøfte forhold i enheten **I**

1      2      3      4

Evt. kommentar/refleksjon:

At vi får til å samarbeide med frivillige organisasjoner og/eller private bedrifter **E**

1      2      3      4

Evt. kommentar/refleksjon:

At jeg aktivt forsøker å skaffe eksterne midler til driften av enheten **E**

1      2      3      4

Evt. kommentar/refleksjon:

At de ansatte vet at jeg kan gjøre jobben deres minst like godt som dem **P**

1      2      3      4

Evt. kommentar/refleksjon:

### **Åpne spørsmål**

Hvordan vil du beskrive deg selv som leder før pandemien?

Hvordan vil du beskrive deg selv som leder i perioden da du måtte fjernlede?

Hvordan vil du beskrive deg selv som leder nå?

Kan du beskrive hva du vektlegger i forhold til ledelse når du fjernleder?

Hva anser du som din viktigste rolle i forbindelse med fjernledelse?

Ble dette annerledes under perioden med hjemmekontor i forhold til hva du vektla før pandemien?

Vil dine erfaringer med fjernledelse påvirke hva du anser som din viktigste rolle som leder fremover? På hvilken måte?

### **Spørsmål knyttet til rollene i PAIE og hypotesene i studien**

I hvilken grad involverte du deg i produktivitet og oppgaveløsning før pandemien? (P)

Endret tiltakene seg – eller innsatsen seg under pandemien?

Hva vil du eventuelt videreføre?

Påvirket overgangen til hjemmekontor hvordan du som leder fulgte opp arbeidet til dine medarbeidere (med tanke på koordinering, delegering, tilrettelegging av arbeid)? (A)

Opplevde du eventuelt at medarbeiderne ble mer selvstyrte? Eksempler?

Hva vil du eventuelt videreføre?

Har du under pandemien opplevd det som mer utfordrende å ha oversikt over den samlede fremdriften av leveranser/oppgaver innenfor ditt ansvarsområde? Eksempler? (A)

Hvordan vil du beskrive din opplevelse av det – var det vanskelig for deg eller ikke?

Vil din erfaring under pandemien vedrørende dette føre til noen endring knyttet til din oppfølging av leveranser/oppgaver?

På hvilken måte opplever du at hjemmekontor har påvirket informasjonsflyten mellom deg og dine medarbeidere? (A)

Endret informasjonsflyten seg (form og innhold) under pandemien?

Hva vil du eventuelt videreføre?

Hva gjør du for å opprettholde et godt arbeidsmiljø? (I)

Endret tiltakene seg – eller innsatsen seg under pandemien?

Hva vil du eventuelt videreføre?

Hva gjør du for å ivareta ulike behov hos medarbeiderne dine?

Endret innsatsen seg under pandemien?

Hva vil du eventuelt videreføre?

Hva gjør du for å motivere dine medarbeidere? (I)

Endret tiltakene seg – eller innsatsen seg under pandemien?

Hva vil du eventuelt videreføre?

Vil du si at din orientering mot innovasjon og entreprenørskap har økt eller minket under perioden med hjemmekontor? (E)

På hvilken måte?

Hva vil du eventuelt videreføre?

Har det, og eventuelt på hvilken måte, utviklet seg nye prosjekter, løsninger o.l. under perioden med hjemmekontor? (E)

Har disse prosjektene løsningene i så fall hatt en orientering mot eksterne forhold eller interne forhold?

### **Avsluttende spørsmål**

Har du som leder opplevd noen spesielle utfordringer i oppfølgingen av dine medarbeidere når du måtte fjernlede?

Hvordan løste du eventuelt disse utfordringene?

Hva vil du eventuelt videreføre?

Hvis hjemmekontor blir tatt mye i bruk i fremtidens arbeidsliv, hva tenker du i så fall blir særlig viktig når det kommer til å utøve god ledelse?

Utover det vi har snakket om – er det andre sider ved din lederrolle som du opplever har endret seg som følge av økt bruk av fjernledelse?

Hva er det viktigste du vil ta med deg videre som følge av dine erfaringer med fjernledelse under koronaepidemien?

## Vedlegg 3: Samtykkeskjema

### **Formål:**

Du inviteres til å delta i en undersøkelse om lederes opplevelse av egen ledelse, og eventuelle endringer av egen ledelse, som følge av Covid-19 – pandemien og den periodevise nedstengingen i forbindelse med denne.

Forespørselen gjelder datainnsamling til min masteroppgave med arbeidstitel:

*Lederkompetanser blant mellomledere i en mellomstor norsk kommune – under og etter Covid-19.*

Arbeidslivet i Norge endret seg brått da Covid-19 – pandemien rammet landet vinteren 2020.

Selv om vi etter hvert har funnet tilbake til en mer normal hverdag, slik vi kjente den før viruset oppstod, vil noen endringer trolig bli varige. Det jeg ønsker å undersøke i masteroppgaven min, er hvordan den nye arbeidshverdagen har påvirket ledelse. Som følge av pandemien måtte mange ledere omstille seg og lede på avstand fra sine ansatte, såkalt fjernledelse.

Jeg ønsker å intervju deg for å høre din vurdering av om du har endret syn på egen ledelse og om du eventuelt har tatt i bruk andre metoder og styringsverktøy enn dem du brukte før pandemien. Videre ønsker jeg å høre din vurdering av om du i så fall ser for deg at disse endringene vil vedvare også etter at pandemien er over.

Dette prosjektet er en masteroppgave i tilknytning til det erfaringsbaserte masterprogrammet *Master i ledelse* ved Universitetet i Agder. Opplysningene som samles inn skal kun brukes til dette formål.

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Universitetet i Agder er ansvarlig for prosjektet.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du er relevant for å belyse problemstillingen i studien da du oppfyller følgende kriterier:

- du er mellomleder i kommunen med personalansvar
- du har hatt en lederstilling før, under og etter pandemien.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Datainnsamlingen vi foregår i form av individuelle intervjuer (kvalitativ metode). Intervjuene vil bli tatt opp som lydopptak og jeg vil også ta noen notater underveis. Intervjuene vil bli

transkribert i etterkant og videre vil de bli slettet når prosjektet er over. Varigheten av intervjuet vil være på ca. 40 minutter.

### **Det er frivillig å delta.**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke ditt samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger.**

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er meg, Cecilie T. Mork, som både vil samle inn, bearbeide og lagre dataene i form av lydopptak, notater og transkripsjon fra intervjuet. Det er kun meg og min veileder, Are Vegard Haug, som vil ha tilgang til opplysningene.

Navnet ditt, som kun vil finnes på samtykkeerklæringen, blir erstattet med en kode som vil bli lagret på en egen liste adskilt fra øvrige data. Du vil ikke kunne gjenkjennes i den publiserte masteroppgaven.

### **Hva skjer med opplysningene dine når jeg avslutter forskningsprosjektet?**

Masteroppgaven skal etter planen leveres i desember 2022. De transkriberte intervjuene, notatene og samtykkeerklæringen vil bli slettet/makulert etter at sensuren er falt. Lydopptaket vil bli slettet etter at intervjuet er ferdig transkribert.

### **Dine rettigheter.**

Dersom du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- Innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert kopi av opplysningene
- Å få rettet personopplysninger om deg
- Å få slettet personopplysninger om deg
- Å få utlevert kopi av dine personopplysninger
- Å sende klage til Datatilsynet om behandling av dine personopplysninger

## Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Agder har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

## Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål om studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Cecilie T. Mork (student) [cecilie.t.mork@uia.no](mailto:cecilie.t.mork@uia.no)
- Are Vegard Haug (veileder) [arehau@oslomet.no](mailto:arehau@oslomet.no) / [are.v.haug@uia.no](mailto:are.v.haug@uia.no)
- Personvernombud ved Universitetet i Agder, Trond Hauso, [personvernombud@uia.no](mailto:personvernombud@uia.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til NSDs vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost [personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no) eller på telefon 55 58 21 17

Med vennlig hilsen

Cecilie T. Mork (student) og Are Vegard Haug (veileder)

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Lederkompetanser blant mellomledere i en mellomstor norsk kommune – under og etter Covid-19*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

-----

(Signert av prosjektdeltaker, dato)